

Pemberdayaan Masyarakat melalui Kemitraan Kehutanan

PANDUAN

Disusun oleh

Hasantoha Adnan

Hasbi Berliani

Gladi Hardiyanto

Suwito

Danang Kuncara Sakti



Oktober 2015

Pemberdayaan Masyarakat melalui Kemitraan Kehutanan

PANDUAN

Disusun oleh

Hasantoha Adnan, Hasbi Berliani, Gladi Hardiyanto, Suwito, Danang
Kuncoro Sakti

Desain dan layout

Harijanto Suwarno

Publikasi pertama

Oktober 2015

Kemitraan bagi Pembaruan Tata Pemerintahan di Indonesia

Jl. Wolter Monginsidi No.3, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan 12110

T: +62-21-7279-9566 F: +62-21-720-5260, +62-21-720-4916

<http://www.kemitraan.or.id>

Program dan publikasi ini didukung oleh

The Royal Norwegian Embassy



NORWEGIAN EMBASSY

Copyright Oktober 2015 The Partnership for Governance Reform

ISBN 978-602-1616-52-9

All rights reserved.

Unless otherwise indicated, all materials on these pages are copyrighted by the Partnership for Governance Reform in Indonesia. All rights reserved. No part of these pages, either text or image may be used for any purpose other than personal use. Therefore, reproduction, modification, storage in a retrieval system or retransmission, in any form or by any means, electronic, mechanical or otherwise, for reasons other than personal use, is strictly prohibited without prior written permission.

Pemberdayaan Masyarakat melalui Kemitraan Kehutanan

PANDUAN

Disusun oleh

Hasantoha Adnan

Hasbi Berliani

Gladi Hardiyanto

Suwito

Danang Kuncara Sakti

Oktober 2015

Sekapur Sirih

Skema Kemitraan Kehutanan digagas sebagai salah satu upaya untuk memberdayakan masyarakat di dalam dan sekitar hutan, dengan menyediakan akses bagi masyarakat untuk mengelola tanah pada areal hutan yang telah dibebani hak atau pada wilayah Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH). Skema ini juga sebagai wahana penyelesaian konflik atas sumberdaya hutan yang terjadi antara pengelola hutan dan unit manajemen hutan dengan masyarakat yang sudah memanfaatkan kawasan hutan. Pelaksanaan skema Kemitraan Kehutanan dilaksanakan berbasis pada Peraturan Menteri Kehutanan No P.39/2013. Kemitraan/Partnership terlibat aktif dari mulai memfasilitasi penyusunan kebijakannya, mensosialisasikan kepada para pihak sampai dengan membuat uji coba implementasinya. Hasil pembelajaran uji coba implementasi skema ini di lapangan salah satunya menemukan bahwa masih terbatasnya kapasitas para pihak, baik pengelola hutan, pemegang ijin, pemerintah daerah dan masyarakat dalam memahami dan menerapkan prinsip dan langkah-langkah melakukan Kemitraan kehutanan.

Oleh karena itu Kemitraan – Partnership for Governance Reform mengembangkan dokumen “Panduan Pemberdayaan Masyarakat melalui Kemitraan Kehutanan”, yang dapat menjadi referensi dalam memulai dan menjalankan kegiatan Kemitraan kehutanan. Panduan ini disusun berdasarkan hasil pembelajaran pengalaman pelaksanaan Kemitraan kehutanan, khususnya di PT. Arangan Hutan Lestari, Jambi dan KPH Rinjani Barat, Nusa Tenggara Barat.

Akhir kata, kami menyampaikan terima kasih kepada Hasantoha Adnan dan tim sustainable environment governance Kemitraan yang telah menyelesaikan penulisan buku panduan ini. Semoga buku ini dapat menjadi sumbangsih berharga bagi perbaikan tata kelola pemerintahan yang lebih baik dan menjadi referensi bagi para pihak dalam upaya penyelesaian konflik sumberdaya hutan dan pemberdayaan masyarakat.

Jakarta, Oktober 2015

A handwritten signature in dark ink, consisting of a large, sweeping initial 'M' followed by a series of loops and a horizontal line at the end.

Monica Tanuhandaru

Direktur Eksekutif Kemitraan

Daftar Isi

Sekapur Sirih	ii
---------------	----

Pendahuluan	2
--------------------	----------

Sekilas Mengenai Panduan Ini

Sekilas Kemitraan Kehutanan	2
-----------------------------	---

Maksud dan Tujuan Panduan	5
---------------------------	---

Tahapan	6
---------	---

Pendekatan	7
------------	---

Informasi Ringkas Panduan	9
---------------------------	---

Tujuan Panduan	9
----------------	---

Sasaran Panduan	9
-----------------	---

Tahapan Panduan	9
-----------------	---

Target Pembaca	10
----------------	----

Materi Panduan	11
----------------	----

Tahap 1. Pengkajian Situasi	14
------------------------------------	-----------

Mengidentifikasi Masyarakat Pengguna Lahan Hutan

Tujuan	15
Keluaran	17
Proses	17
Langkah 1. Mengumpulkan Data dan Informasi Sekunder Desa- desa yang Berbatasan dengan Kawasan Hutan	17
Tabel Tipologi Desa berdasarkan Lokasi Permukiman dan Kebun Garapan di dalam/luar Kawasan Hutan	18
Langkah 2. Melakukan Kajian Penilaian Secara Cepat dan Partisipatif Desa-desa yang Berbatasan dengan Hutan	19
Langkah 3. Melakukan Kajian Konflik dan Potensi Konflik	21
Langkah 4. Identifikasi Kriteria Kelompok Penggarap Lahan Hutan	24
Tahap 2. Sosialisasi dan Prakondisi	26
Membangun Kemitraan	
Tujuan	26
Proses	27
Langkah 1. Membentuk Tim Sosialisasi	27
Kotak 1. Pembentukan Tim 9 Desa Rempek untuk Sosialisasi Kemitraan Kehutanan di KPHL Rinjani Barat	28
Langkah 2. Melakukan Sosialisasi ke Desa-desa yang Berminat untuk Bermitra	31

Langkah 3. Menyusun Prosedur Pengajuan Kerjasama 32

Kotak 2. Pembentukan Tim dan Rencana Kerja Sosialisasi PT. AHL di Tebo, Jambi 33

Langkah 4. Menyeleksi Kelompok Penggarap Lahan Hutan yang Bermitra 36

Kotak 3. Alur Proses Kemitraan yang Dibangun oleh PT. AHL 37

Langkah 5. Mempersiapkan Kelembagaan Kelompok Penggarap Lahan Hutan yang akan Bermitra 38

Langkah 6. Mempersiapkan Pemegang Izin Konsesi dan Pengelola Kawasan Hutan untuk Bermitra 38

Tahap 3 40

Membangun Kesepakatan

Tujuan 40

Proses 42

Langkah 1. Melakukan Bedah Potensi Wirausaha Kelompok Penggarap Lahan 42

Langkah 2. Mempersiapkan Kemitraan dan Menyusun Naskah Kesepakatan Kemitraan Kehutanan 43

Langkah 3. Merayakan Kesepakatan Kemitraan Kehutanan 44

Tahap 4 46

Pemantauan dan Evaluasi Partisipatif

Tujuan 47

Proses 49

Langkah 1. Menentukan Kriteria dan Indikator Pemantauan dan Evaluasi 49

Langkah 2. Menyusun Rencana Kerja Pemantauan dan Evaluasi 51

Bahan 1 52

Fasilitasi dan Peran Fasilitator

Bahan 2 60

Teknik Menggali Sejarah Penguasaan Lahan

Contoh Gambaran Sejarah Penguasaan Lahan di Konsesi PT.
AHL 63

Bahan 3 66

Teknik Menggali Pola Pemanfaatan Lahan Hutan melalui Sketsa Lahan dan Bentang Alam/Hutan

Bahan 4

70

Teknik Analisis Pemangku Kepentingan

Bahan 5

74

Pemberdayaan Masyarakat Setempat Melalui Kemitraan Kehutanan

Tabel 1. Bentuk Penyelenggaraan dan Pemanfaatan Wilayah
Tertentu untuk Kawasan Hutan Lindung

79

Tabel 2. Bentuk Penyelenggaraan dan Pemanfaatan Wilayah
Tertentu untuk Kawasan Hutan Produksi

80

Bahan 6

86

Proses dan Pendekatan Multipihak

Bahan 7

94

Tingkatan Berbeda dalam Partisipasi

Bahan 8

100

Membangun Visi dan Misi Bersama

Membangun Visi Bersama

100

Membangun Misi Bersama

104

Bahan 9 106

Perumusan AD-ART Lembaga

Perumusan Anggaran Dasar 106

Tujuan 106

Perumusan Anggaran Rumah Tangga 109

Penataan Administrasi Lembaga 111

Bahan 10 114

RaTA : Rapid Land Tenure Assessment

Akses tanah: Hak, Konflik dan Kerjasama 114

Apa itu Sistem Penguasaan Tanah (*Land Tenure*)? 116

Apa itu RaTA? 118

Kerangka Kerja dan Analisis RaTA 119

Bagaimana Menggunakan RaTA? 120

Tabel Langkah-langkah melakukan RaTA 120

Bahan 11 124

Tata Cara Pelaksanaan Kemitraan

Bahan 12. Contoh Perjanjian Kerjasama 130**Perjanjian Kerjasama****Bahan 13** 132**Merancang Kerangka Pemantauan dan Evaluasi Partisipatif**

Instrumen Mengukur Tingkat Partisipasi 136

Pertanyaan Kunci Group Interview 136

Metode Analisis 137

Instrumen Mengukur Dukungan Pemerintah 138

Pertanyaan Kunci Interview Aparat 138

Pelajaran Penting 139

Bahan 14 140

Sistem Pemantauan untuk Pembangunan Batas Air 140

Bahan Bacaan 142

Pendahuluan

Sekilas Mengenai Panduan Ini

Sekilas Kemitraan Kehutanan

Pemberdayaan masyarakat di sekitar kawasan hutan menjadi salah satu prioritas pada era Pemerintahan Joko Widodo – Jusuf Kalla. Hal ini tampak dari target areal kelola masyarakat seluas 12,7 juta Ha yang tertuang pada dokumen RPJMN 2014-2019, meningkat dari 7,9 juta Ha pada RPJMN 2009-2014. Di samping pemberian akses yang lebih luas, masyarakat sekitar hutan memerlukan pendampingan dalam rangka meningkatkan kapasitas kelembagaan, kapasitas mengelola kawasan, dan kapasitas kewirausahaannya yang menasar lebih dari 5.000 kelompok usaha sosial dan kemitraan hingga tahun 2019.

Pemberdayaan masyarakat di dalam dan sekitar hutan, sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 6/2007 jo PP No. 3/2008 tentang Tata Hutan dan Penyusunan Rencana Pengelolaan Hutan, serta Pemanfaatan Hutan yang diperuntukkan bagi areal kelola Perhutanan Sosial yang terdiri dari Hutan Kemasyarakatan (HKm), Hutan Desa (HD), dan Kemitraan Kehutanan (KK). Dalam perkembangannya Hutan Tanaman Rakyat dan Hutan Hak (hutan adat dan hutan rakyat) dimasukkan dalam skema pemberdayaan masyarakat..





Mengapa kemitraan kehutanan menjadi penting? Bukan hanya soal konteks kebijakannya, tetapi juga soal kesenjangan akses antara perusahaan skala besar yang mengelola sumberdaya hutan hingga 97%, sementara masyarakat hanya 3%. Hal ini seringkali menimbulkan konflik antara masyarakat yang menjadikan hutan sebagai ruang hidupnya dengan perusahaan-perusahaan yang memegang izin konsesi. Kemitraan kehutanan diharapkan menjadi bagian untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di sekitar kawasan hutan, melestarikan hutan, tetapi juga mengurangi konflik di antara masyarakat dengan pemegang konsesi.

Pada bulan Juli 2013, Kementerian Kehutanan mengeluarkan Peraturan Menteri Kehutanan No. P.39/Menhut-II/2013 tentang pemberdayaan masyarakat sekitar hutan melalui kemitraan kehutanan. Kebijakan ini melengkapi program pemberdayaan masyarakat sekitar

hutan yang sebelumnya telah dituangkan dalam peraturan-peraturan tentang hutan desa (HD), hutan kemasyarakatan (HKM) dan hutan tanaman rakyat (HTR).

Kebijakan ini dimaksudkan untuk mengembangkan kapasitas dan memberikan akses masyarakat setempat dalam rangka kerjasama dengan Pemegang Izin Pemanfaatan Hutan atau Pengelola Hutan, Pemegang Izin usaha industri primer hasil hutan, maupun Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) pada wilayah tertentu¹ untuk meningkatkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat setempat. Masyarakat setempat diharapkan mendapatkan manfaat secara langsung, melalui penguatan kapasitas dan pemberian akses, serta terlibat dalam mewujudkan pengelolaan hutan lestari, dan secara bertahap dapat berkembang menjadi pelaku ekonomi yang tangguh, mandiri, bertanggung jawab dan profesional.

Regulasi ini memayungi praktek kemitraan antara perusahaan kehutanan dengan masyarakat setempat sesungguhnya sudah berlangsung sejak akhir tahun 1990an didorong oleh semangat reformasi pada saat itu (Nawir, 2011; Awang, 2008). Melalui skema ini pengelola hutan, pemegang Izin Usaha Pemanfaatan dan pemegang



¹ Berdasarkan Permenhut No.47/Menhut-II/2013 tentang Pedoman, Kriteria dan Standar Pemanfaatan Hutan di Wilayah Tertentu Pada Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung dan Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi, disebutkan bahwa yang dimaksud dengan wilayah tertentu antara lain adalah wilayah hutan yang situasi dan kondisinya belum menarik bagi pihak ketiga untuk mengembangkan pemanfaatannya berada di luar areal ijin pemanfaatan dan penggunaan kawasan hutan.

Hak Pengelolaan Hutan (BUMN) dan/atau Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) dapat bermitra dengan masyarakat yang hidupnya di dalam atau sekitar hutan dan menggantungkan hidupnya dari hasil hutan dan lahan hutan.

Maksud dan Tujuan Panduan

Panduan ini disusun sebagai bagian dalam upaya pemberdayaan masyarakat sekitar hutan, khususnya melalui kemitraan kehutanan. Maksud dari panduan ini adalah untuk memberikan alat bantu bagi para-pihak dalam menerapkan kemitraan kehutanan yang mampu meningkatkan kemampuan dan kemandirian masyarakat setempat dalam mendapatkan manfaat sumber daya hutan secara optimal dan adil dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat setempat.

Buku panduan ini dirancang untuk tujuan

- Menyediakan sebuah kerangka kerja bagi pemegang izin konsesi, pengelola kawasan hutan, maupun fasilitator dalam memahami, merencanakan dan mengembangkan model kemitraan kehutanan.
- Untuk meningkatkan keahlian dan ketrampilan para pihak, baik pemegang izin konsesi, pengelola kawasan hutan (KPH), lembaga pendamping (termasuk di dalamnya adalah peningkatan keahlian individu staf proyek).
- Menyediakan teknik dan perangkat untuk merencanakan implementasi lapangan dari setiap tahapan proses menuju kemitraan kehutanan.

Tahapan

Buku panduan ini dirancang untuk memberikan arahan bagi para pihak pemegang izin, pengelola kawasan hutan (KPH), kelompok tani, lembaga pendamping masyarakat maupun fasilitator untuk membantu para pihak mengembangkan dan menerapkan model kemitraan kehutanan.

Panduan ini diawali dengan pengantar singkat mengenai peran dasar fasilitator dalam memfasilitasi proses kemitraan kehutanan. Selanjutnya penjelasan singkat tentang konsep dan kebijakan kemitraan kehutanan dan diikuti dengan langkah-langkah mendorong kemitraan kehutanan, yang meliputi empat tahapan, yaitu:

- Tahap 1: Pengkajian situasi untuk memahami kondisi terkini pengelolaan dan penguasaan lahan hutan dengan memperkenalkan alat analisis sejarah penguasaan lahan hutan, pola pengelolaan lahan hutan melalui sketsa lahan dan bentang alam/hutan, serta analisis pemangku kepentingan. Bagian ini ditutup dengan melakukan analisis konflik dan potensi konflik.
- Tahap 2: melakukan sosialisasi dan prakondisi membangun kemitraan. Diawali dengan membentuk tim sosialisasi dan membekalinya dengan materi tentang kemitraan kehutanan, pendekatan multipihak dan partisipasi dalam pengelolaan hutan. Tahapan ini ditutup dengan mempersiapkan kelembagaan kelompok masyarakat yang akan bermitra.
- Tahap 3: mendorong proses kesepakatan kemitraan kehutanan. Melakukan bedah kapasitas kewirausahaan, mengembangkan prinsip kemitraan, dan memfasilitasi proses kesepakatan.
- Tahap 4: Merancang mekanisme pemantauan dan evaluasi partisipatif

Selain berisi tahapan-tahapan dan langkah-langkah menerapkan kemitraan kehutanan, buku panduan ini juga dilengkapi dengan kotak kasus lapangan dan bahan bacaan untuk melengkapi pengetahuan pengguna panduan ini. Kotak kasus lapangan disisipkan pada bagian tahapan dan langkah dengan tujuan agar pengguna panduan mendapatkan konteks nyata penerapan kemitraan kehutanan yang telah diterapkan oleh PT. Arangan Hutani Lestari di Tebo Jambi dan KPHL Rinjani Barat di Lombok Nusa Tenggara Barat. Sedangkan bahan bacaan diletakkan terpisah dari bagian tahapan dan langkah, tujuannya agar pengguna panduan dapat membaca secara utuh alur penerapan kemitraan kehutanan, tanpa terganggu oleh bahan bacaan.

Pendekatan

Panduan ini dibangun dengan berlandaskan pada pendekatan multipihak (*multistakeholder approach*) dan pembelajaran sosial. Pendekatan multipihak menganggap bahwa masalah-masalah pembangunan yang sangat kompleks tidak bisa diatasi hanya oleh satu orang, pihak atau kelompok saja. Semakin rumit persoalan yang dihadapi akan dapat diatasi dengan melibatkan sebanyak mungkin pihak-pihak. Bisa terjadi pihak yang terlibat menjadi sangat banyak jika harus melibatkan ilmuwan atau dosen dari kampus perguruan tinggi, petani, pemerintah, DPR, swasta, LSM/Ornop, ahli lingkungan dan sebagainya. Proses multipihak juga bisa sangat kompleks dan rumit jika harus melibatkan berbagai perspektif seperti ekonomi, politik, sosial lingkungan dan sebagainya. Semakin banyak pihak yang dilibatkan semakin sulit pula mencapai kesepakatan atau konsensus. Proses multipihak memungkinkan berbagai pandangan atau perspektif



untuk dikemukakan dan diperdebatkan. Juga proses ini memungkinkan berbagai skenario, pilihan-pilihan atau pendekatan dinilai guna membuat keputusan dan melakukan tindakan nyata.

Model pembangunan atau pengelolaan sumberdaya alam juga semakin partisipatif dan terbuka atau inklusif dengan melibatkan berbagai

pihak. Kita biasa mendengar istilah pembangunan secara kolaboratif, pembangunan secara adaptif, pembangunan dengan pendekatan multipihak dan sebagainya. Proses pembuatan kebijakan juga melibatkan lebih banyak pihak melalui forum multipihak, konsultasi publik, partisipasi publik dalam pembuatan kebijakan.

Proses-proses ini berkaitan dengan proses pembelajaran sosial (*social learning*). Pembelajaran sosial adalah sebuah konsep yang berhubungan dengan kapasitas kelompok sosial atau masyarakat untuk berorientasi pada proses pembelajaran ketika mereka harus mengatasi sebuah masalah. Pembelajaran sosial adalah sebuah proses di mana masyarakat, kelompok sosial, para pemangku kepentingan dan sebagainya belajar melakukan inovasi, memberikan tanggapan dan menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan sosial dan lingkungan. Masyarakat moderen harus cepat tanggap terhadap konsekuensi-konsekuensi yang timbul akibat tindakannya sendiri. Konsekuensi ini bisa positif bisa negatif.

Informasi Ringkas Panduan

Tujuan Panduan

Setelah membaca panduan ini, pembaca diharapkan memiliki pemahaman konseptual mengenai kebijakan kemitraan kehutanan, mampu mengidentifikasi para-pihak untuk mengembangkan kemitraan kehutanan, menyusun strategi membangun kesepakatan kemitraan, serta merancang langkah-langkah penerapan, pemantauan dan pembelajarannya.

Sasaran Panduan

Dalam panduan ini, pembaca dapat :

- a. Menemukanali isu-isu utama dalam penerapan skema kemitraan kehutanan;
- b. Melakukan identifikasi pemangku kepentingan
- c. Merancang proses-proses membangun kesepakatan kemitraan kehutanan
- d. Merancang mekanisme pemantauan dan pembelajaran sosial.

Tahapan Panduan

Panduan ini terdiri dari 4 tahapan, yaitu

- a. Tahap 1: Pengkajian situasi

- b. Tahap 2: Sosialisasi dan prakondisi membangun kemitraan
- c. Tahap 3: Membangun proses kesepakatan kemitraan
- d. Tahap 4: Merancang mekanisme pemantauan dan pembelajaran

Target Pembaca

1. Pemerintah

- Staf pelaksana pemegang izin pemanfaatan dan pengelolaan hutan (KPH/BUMN/ BUMD Kehutanan).
- Staf teknis dan penyuluh dari pemerintah daerah yang membidangi kehutanan dan pemberdayaan masyarakat.
- Staf unit pelaksana teknis daerah yang membidangi kemitraan kehutanan.
- Staf pemerintah pusat yang membidangi kemitraan kehutanan dan pengembangan sumberdaya manusia.

2. Swasta

- Staf pelaksana pemegang izin pemanfaatan hutan.
- Petugas lapang/pendamping usaha industri primer

3. Masyarakat

- Pengurus dan anggota kelompok tani penggarap lahan hutan;
- Lembaga desa pengelola hutan
- Pemerintahan desa

4. LSM

- Staf lapangan atau fasilitator dari organisasi masyarakat sipil.

Materi Panduan

Tahap 1. Pengkajian Ssitiasi: Mengidentifikasi Masyarakat Pengguna Lahan Hutan

Langkah 1. Mengumpulkan data dasar desa-desa yang berbatasan dengan kawasan hutan

Langkah 2. Melakukan kajian penilaian desa secara cepat dan partisipatif di desa-desa yang berbatasan dengan hutan

Langkah 3. Melakukan kajian konflik dan potensi konflik

Langkah 4. Identifikasi kriteria kelompok penggarap lahan hutan

Tahap 2. Sosialisasi dan Prakondisi Membangun Kemitraan

Langkah 1. Membentuk dan pembekalan Tim Sosialisasi

Langkah 2. Merancang rencana kerja sosialisasi

Langkah 3. Menyusun prosedur pengajuan kerjasama

Langkah 4. Menyeleksi kelompok penggarap lahan hutan yang bermitra

Langkah 5. Mempersiapkan kelembagaan kelompok masyarakat yang akan bermitra

Langkah 6. Mempersiapkan pemegang izin konsesi maupun pengelola kawasan hutan untuk bermitra.

Tahap 3. Membangun Kesepakatan Kemitraan

Langkah 1. Melakukan kajian potensi kewirausahaan

Langkah 2. Mempersiapkan kemitraan dan menyusun naskah kesepakatan kemitraan kehutanan

Langkah 3. Merayakan kesepakatan kemitraan kehutanan

Tahap 4. Pemantauan dan Evaluasi Partisipatif

Langkah 1. Menentukan kriteria dan indikator pemantauan dan evaluasi

Langkah 2. Menyusun rencana kerja pemantauan dan evaluasi

Tahap 1. Pengkajian Situasi

Mengidentifikasi Masyarakat Pengguna Lahan Hutan

Sebelum mendorong skema kemitraan kehutanan, sangatlah penting bagi pihak pemegang izin konsesi kehutanan maupun pengelola kawasan hutan (KPH) untuk memahami kondisi kawasannya dan bagaimana interaksi antara hutan dengan masyarakat yang berada di sekitar maupun di dalam kawasan. Ini adalah prinsip pertama yang perlu ditekankan dalam mendorong program pemberdayaan masyarakat dengan berbasis pada kekuatan masyarakat tersebut. Kajian situasi membantu untuk memahami seluk beluk masyarakat dan kondisinya sebelum mencoba melakukan perubahan apapun. Pemegang izin konsesi maupun pengelola kawasan hutan bisa membuat kesalahan besar jika berasumsi bahwa masyarakat setempat punya motivasi yang sama dengannya dan bahwa mereka berperilaku sama. Menurut Colfer (2007), melalui kajian lapangan, *“anda perlu paham motivasi dan nilai-nilai pribadi yang mereka anut, bagaimana cara mereka memperlakukan orang lain, perbedaan-perbedaan apa yang ada dalam kelompok mereka sendiri dan dengan orang lain. Bagaimana mereka memandang diri mereka sendiri? Kehidupan seperti apa yang mereka miliki dan inginkan?”*

Kajian situasi membantu pemegang izin konsesi dan pengelola kawasan hutan untuk menemukan sistem mata pencaharian

masyarakat setempat, siapa saja pihak yang berkepentingan terhadap pengelolaan dan penguasaan lahan hutan, dan kaitannya dengan faktor-faktor sosial (seperti status, pendapatan, kekuasaan, adat, dan lainnya), serta yang terpenting adalah seberapa besar potensi konflik antara pemegang izin konsesi atau pengelola kawasan hutan dengan masyarakat di dalam dan sekitar hutan.

Dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti itu, anda dapat menggunakan metode-metode antropologi budaya—analisis etnografi, pengamatan partisipan, dan beberapa metode pelengkap seperti penilaian partisipasi pedesaan (*participatory rural appraisal* atau PRA).

Tujuan

- Memahami kondisi terkini penguasaan lahan hutan dan para pihak yang berperan dalam penguasaan tersebut dengan menggunakan beberapa teknik penilaian cepat partisipatif.
- Membangun relasi dengan para pihak yang berkepentingan dalam penguasaan lahan hutan
- Menemukan potensi kerja sama antar para pihak dengan pemegang konsesi maupun pengelola kawasan hutan.
- Menemukan konflik dan potensi konflik antar para pihak.

Identifikasi masyarakat dapat dilakukan dengan memperhatikan 2 hal, yaitu pengertian tentang masyarakat dan tipologi masyarakat (Awang, dkk, 2010). Masyarakat (*community*) adalah sekumpulan orang yang mendiami suatu tempat tertentu, yang terikat dalam suatu norma, nilai dan kebiasaan yang disepakati bersama oleh kelompok

yang bersangkutan. Tipologi masyarakat adalah pengelompokan masyarakat, baik berdasarkan sumber mata pencaharian (misalnya masyarakat petani, masyarakat perkebunan, masyarakat nelayan, masyarakat hutan), maupun berdasarkan wilayah tinggalnya (masyarakat desa atau *rural community*, dan masyarakat kota atau *urban community*).

Dari dua pemahaman di atas, identifikasi pada masyarakat pengguna hutan dilakukan pada masyarakat berdasarkan mata pencaharian/ pekerjaan yang sangat tergantung pada hutan, dan berdasarkan tempat tinggalnya yang berdekatan atau di dalam hutan (desa hutan).

Kegiatan ini dapat dilakukan dalam waktu beberapa minggu atau bulan, tergantung dari ketersediaan data dan waktu untuk membaca serta menganalisis secara cermat. Waktu kegiatan juga dipengaruhi oleh kondisi alam dan masyarakatnya, terutama bilamana dibutuhkan kunjungan lapangan. Kegiatan dapat dilakukan oleh tim dari internal perusahaan pemegang konsesi maupun staf pengelola kawasan hutan, khususnya bagi mereka yang baru mendapatkan izin konsesi ataupun KPHnya baru terbentuk. Namun bila pemegang izin konsesi sudah cukup lama dan ada potensi konflik antara masyarakat dengan perusahaan di kawasan tersebut, ada baiknya kajian situasi dilakukan oleh lembaga independen yang diminta oleh atau bekerjasama dengan pemegang konsesi maupun pengelola kawasan hutan.

Beberapa metode yang dapat digunakan, di antaranya FGD (*Focus Group Discussion*/Diskusi Kelompok Terfokus), kajian pustaka/literatur, *survey*, wawancara tokoh/informan kunci, penilaian desa secara cepat (*rapid rural appraisal*), dan pemaparan.

Keluaran

1. Adanya sketsa pengelolaan dan penguasaan lahan hutan oleh masyarakat di dalam dan sekitar hutan.
2. Tipologi kelompok masyarakat yang mengelola dan menguasai lahan hutan.
3. Pola pemanfaatan lahan dan penghidupan masyarakat.
4. peta konflik dan potensi konflik

Proses

Langkah 1. Mengumpulkan Data dan Informasi Sekunder Desa-desa yang Berbatasan dengan Kawasan Hutan

1. Tim internal pemegang izin konsesi maupun pengelola kawasan hutan melakukan pencarian data sekunder melalui lembaga-lembaga resmi, seperti Badan Pusat Statistik Daerah, Kantor Pemerintahan Desa, hingga kantor Kecamatan maupun Desa atau Kelurahan yang wilayahnya berbatasan dengan kawasan hutan.
2. Lakukan studi literatur terhadap monografi desa, laporan desa, kecamatan¹, kabupaten dan hasil penilaian awal dari identifikasi

¹ Biasanya pemerintah daerah secara rutin mengeluarkan data informasi statistik, baik untuk tingkat

kebutuhan masyarakat atas usaha produktif masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, terutama dari sumberdaya hutan.

3. Tim dapat melakukan penggalan data dan informasi lanjutan melalui pendekatan secara personal pada tokoh pemerintah desa/ kelurahan maupun tokoh masyarakat. Pertemuan informal ini juga penting sebagai pintu masuk untuk mengawali proses kemitraan kehutanan.
4. Bila memungkinkan gunakan hasil pendataan citra satelit.
5. Buatlah tipologi desa-desa yang berbatasan dengan kawasan hutan, berdasarkan kriteria sebagai berikut:
 - a. Tipe A. Desa yang berada di dalam kawasan hutan, baik permukiman maupun lahan garapan masyarakatnya.
 - b. Tipe B. Desa yang permukimannya berada di dalam kawasan hutan, tetapi lahan garapan masyarakatnya berada di luar kawasan hutan.

kabupaten/kota/propinsi, maupun tingkat kecamatan yang dikeluarkan secara rutin setiap tahunnya.

Tabel Tipologi Desa berdasarkan Lokasi Permukiman dan Kebun Garapan di dalam/ luar Kawasan Hutan

Tipe Desa	Di dalam kawasan hutan	Di luar/berbatasan dengan kawasan hutan
A	Permukiman & kebun garapan	
B	Permukiman	Kebun garapan
C	Kebun garapan	Permukiman
D	Memanfaatkan HHBK	Permukiman dan kebun garapan

- c. Tipe C. Desa yang permukimannya berada di luar kawasan hutan, tetapi lahan garapan masyarakatnya berada di dalam kawasan hutan.
- d. Tipe D. Desa yang permukiman dan lahan garapan masyarakatnya berada di luar dan berbatasan langsung dengan kawasan hutan dan memanfaatkan hasil hutan bukan kayu (HHBK) dari kawasan hutan.

Langkah 2. Melakukan Kajian Penilaian Secara Cepat dan Partisipatif Desa-desa yang Berbatasan dengan Hutan

1. Berdasarkan hasil kajian awal pada langkah 1, Tim internal pemegang izin konsesi maupun pengelola kawasan hutan melakukan persiapan untuk melakukan kajian lebih mendalam mengenai desa-desa yang berbatasan dengan kawasan hutan.
2. Kemudian lakukan pendekatan ke pemerintah desa untuk melaksanakan kajian penilaian desa secara cepat dan partisipatif. Identifikasilah peserta yang akan diundang yang mencakup tokoh informal, tokoh masyarakat, warga penggarap lahan hutan, kaum perempuan, maupun kaum tua yang mengerti sejarah desa. Siapkan undangan untuk peserta dari pihak pemerintah desa.
3. Setelah siap, selenggarakanlah lokakarya tingkat desa. Fasilitator menyampaikan tujuan dari penyelenggaraan lokakarya desa untuk menggali data dan informasi sebagai langkah awal untuk membangun kemitraan kehutanan.
 - a. Lokakarya dapat dilaksanakan dalam 1-2 hari.

- b. Bagilah peserta ke dalam 3 kelompok besar untuk menggali sesuai tematik diskusi kelompok:
 - Menggali sejarah desa dan pengelolaan lahan hutan (untuk jelasnya lihat bahan 1)
 - Menggali pola pemanfaatan lahan/hutan melalui sketsa lahan dan bentang alam/hutan (bahan 2)
 - Menggali dan analisis pemangku kepentingan (bahan 3)
 - c. Sesudahnya presentasikanlah hasil diskusi kelompok. Lakukan klarifikasi dan konfirmasi dari data dan informasi yang diperoleh.
 - d. Bila diperlukan pendalaman data, lakukan kunjungan khusus kepada tokoh atau pihak-pihak warga desa yang dianggap mengetahui data informasi tersebut.
 - e. Perhatikan bahwa langkah ini juga penting dalam membangun hubungan (*rapport*) dengan sebanyak mungkin para pihak tingkat desa, khususnya yang berkepentingan dengan pengelolaan lahan hutan.
4. Sesudah lokakarya desa, Tim internal dapat melanjutkan ke langkah berikutnya. Namun perlu dipertimbangkan mengingat, isu yang diangkat boleh jadi sensitif, terutama bila kemudian diketahui, memang tengah terjadi konflik antara penggarap lahan hutan dengan pemegang izin konsesi maupun pengelola kawasan hutan. Namun, jika belum ada indikasi atau potensi konflik, kajian pada langkah 4, bisa dilakukan di lokakarya desa yang sama.

Langkah 3. Melakukan Kajian Konflik dan Potensi Konflik

1. Tim internal dapat melakukan analisis potensi konflik pada lokakarya desa yang dilaksanakan pada langkah 2. Tujuannya adalah untuk memahami lebih lanjut potensi konflik antara masyarakat penggarap lahan hutan dengan pemegang izin konsesi maupun pengelola kawasan hutan, untuk kemudian menyusun langkah-langkah penyelesaiannya.
2. Dalam melakukan bedah potensi konflik, lakukan langkah-langkah sebagaimana disarankan dalam kajian *Rapid Land Tenure Assessment* (RaTA) sebagaimana diterangkan dalam bahan 10:
 - a. Bersama peserta, identifikasilah beberapa hal berikut:

Tujuan	Pertanyaan
Langkah 1. Pemilihan Lokasi	
Berdasarkan eskalasi/ potensi konflik, berbagai kepentingan dan pihak yang membutuhkan.	
Langkah 2. Dimensi dan Sejarah Konflik	
Menggambarkan keterkaitan-keterkaitan umum dari tanah dan konflik terhadap keadaan tertentu; politik, ekonomi, lingkungan, dsb.	Kapankah konflik tanah ini muncul? Bagaimana konflik tanah ini terjadi? Dapatkan digambarkan faktor pemicu yang menyebabkan konflik tanah?

Langkah 3. Analisis Pemangku Kepentingan

Mengidentifikasi dan menganalisis pemangku kepentingan

Aktor manakah yang terlibat langsung atau mempengaruhi pihak lain dalam konflik ini?
Bagaimana pihak yang berkepentingan berkompetisi, berinteraksi dan berhubungan satu sama lain?

Langkah 4. Pengumpulan Data

Mengidentifikasi berbagai bentuk dari klaim historis dan legal oleh pemangku kepentingan

Jenis bukti seperti apa yang digunakan atau pertimbangkan sebagai hal yang dapat diterima untuk membuktikan sebagai klaim?
Apakah mereka percaya bahwa kepentingan dan hak atas tanah mereka dapat dilakukan?
Apakah mereka mengetahui lembaga/ organisasi legal yang melindungi kepentingan mereka?

Langkah 5. Studi Kebijakan

Mengidentifikasi dan menganalisis hubungan antara berbagai klaim terhadap kebijakan dan hukum adat pertanian

Apa hukum (adat) resmi dan rezim kebijakan mengenai perihal pertanian dan penguasaan?
Apakah pemegang hak memiliki dukungan dari kebijakan yang ada?
Apakah ada kebijakan dan perundang-perundangan yang tumpang tindih?

Langkah 6. Pilihan Kebijakan

Mengartikan pilihan kebijakan / intervensi untuk mekanisme penyelesaian konflik

Apakah ada kebijakan untuk mengelola atau menyelesaikan perselisihan tanah?
Jenis penyelesaian konflik apa yang perlu disampaikan?
Intervensi tingkat apa yang dibutuhkan?

- b. Gunakan beberapa alat dalam analisis konflik:
1. Analisis akar/pohon masalah masalah, untuk membantu pemangku kepentingan mencari sumber dan penyebab konflik.
 2. Analisis isu konflik, untuk menguji isu-isu yang menyumbang pada terjadinya konflik, menyangkut 5 kategori, yaitu masalah informasi, kepentingan yang bertentangan, relasi/hubungan yang sulit, ketimpangan struktural, dan nilai/kepercayaan yang saling bertentangan
 3. Identifikasi dan analisis pemangku kepentingan, untuk mengidentifikasi dan menilai ketergantungan dan kekuatan dari pemangku kepentingan yang berbeda.
 4. Kronologi konflik, untuk membantu pemangku kepentingan memeriksa sejarah terjadinya konflik dan meningkatkan pengertian mereka akan urutan peristiwa yang menyebabkan konflik.
 5. Pemetaan konflik penggunaan sumberdaya, untuk mengetahui secara geografis dimana konflik penggunaan lahan dan sumberdaya muncul serta mengetahui isu utama konfliknya.

3. Setelah melakukan kajian potensi konflik, petakanlah kelompok-kelompok penggarap lahan mana saja yang bersedia untuk bekerja sama, mana yang masih perlu penanganan konfliknya. Untuk kelompok penggarap yang sudah dapat bekerjasama dapat melanjutkan ke proses kesepakatan kemitraan berikutnya. Sedangkan yang masih berkonflik, diselesaikan terlebih dahulu konfliknya, melalui 3 skenario, berikut
 - a. Menggunakan skenario kebijakan skema perhutanan sosial, jika tidak ada izin bisa menggunakan HKm, HD, HTR. Sedangkan jika ada pemegang izinnya bisa menggunakan skema Kemitraan kehutanan.
 - b. Jika dilokasi izin, masyarakat tidak bersedia mengikuti skenario a, dapat dilakukan mediasi oleh pihak independen.
 - c. Penegakan hukum, jika situasi tidak bisa ditoleransi.

Langkah 4. Identifikasi Kriteria Kelompok Penggarap Lahan Hutan

1. Identifikasi kriteria pengguna hutan. Walaupun penentuan kriteria yang digunakan tidak ada dan tergantung penilaian sendiri atau bersama, namun kriteria masyarakat pengguna sumberdaya hutan tetap diperlukan untuk membantu mengidentifikasi masyarakat mana yang terkait dengan sumberdaya hutan. Beberapa kriteria dapat digunakan sebagai acuan seleksi, antara lain:
 - Tata kelola lahan
 - Potensi konflik sumberdaya hutan
 - Ketergantungan masyarakat dengan sumberdaya hutan

- Kondisi sumberdaya hutan
 - Kelompok masyarakat yang sudah menerapkan perencanaan pengelolaan hutan
 - Penggunaan hutan sesudah melakukan kegiatan pengaturan pengelolaan hutan
 - Perencanaan hutan dan pelaksanaan kerja berjalan dengan baik
 - Kelompok pengguna hutan telah memiliki aturan internal lembaga
2. Kumpulkan masyarakat dalam beberapa kali pertemuan, kemudian
- a. Lakukan serial pertemuan terpisah dengan masyarakat pengguna hutan (yang mungkin terdiri dari beberapa kelompok masyarakat),
 - b. Jelaskan program pemberdayaan masyarakat pengguna hutan melalui skema kemitraan kehutanan,
 - c. Sampaikan pendekatan yang digunakan kepada pemimpin desa, dan konsultasikan program kepada semua masyarakat, agar diperoleh tingkat kesadaran bersama secara menyeluruh.
 - d. Akhiri kegiatan seleksi masyarakat pengguna hutan. Ketika masyarakat sudah menyatakan persetujuannya dengan program pemberdayaan masyarakat desa hutan, maka hal tersebut harus ditindaklanjuti secara sungguh-sungguh.

Tahap 2. Sosialisasi dan Prakondisi

Membangun Kemitraan

Setelah Tahap 1 dilalui, pihak pemegang izin konsesi maupun pengelola kawasan hutan (KPH) bisa melakukan tahap 2, yaitu melakukan sosialisasi mengenai skema kemitraan kehutanan dan mempersiapkan kelompok masyarakat untuk membangun kemitraan.

Tujuan

- Membentuk tim yang akan melakukan sosialisasi dan penyiapan dalam membangun kesepakatan kemitraan kehutanan.
- Melakukan sosialisasi dan pemahaman tentang program pemberdayaan masyarakat sekitar hutan melalui kemitraan kehutanan kepada para pihak yang berkepentingan
- Mempersiapkan kelembagaan kelompok masyarakat yang akan bermitra dengan pemegang izin konsesi maupun pengelola kawasan hutan.
- Mempersiapkan pihak pemegang izin konsesi maupun pengelola kawasan hutan untuk bermitra

Kegiatan ini dapat dilakukan dalam waktu beberapa minggu atau bulan, tergantung dari ketersediaan data dan waktu untuk membaca serta menganalisis secara cermat. Waktu kegiatan juga dipengaruhi

oleh kondisi alam dan masyarakatnya, terutama bilamana dibutuhkan kunjungan lapangan. Kegiatan dapat dilakukan oleh tim dari internal perusahaan pemegang konsesi maupun staf pengelola kawasan hutan, khususnya bagi mereka yang baru mendapatkan izin konsesi ataupun KPHnya baru terbentuk. Namun bila pemegang izin konsesi sudah cukup lama dan ada potensi konflik antara masyarakat dengan perusahaan di kawasan tersebut, ada baiknya kajian situasi dilakukan oleh lembaga independen yang diminta oleh atau bekerjasama dengan pemegang konsesi maupun pengelola kawasan hutan.

Beberapa metode yang dapat digunakan, diantaranya lokakarya desa, FGD (*Focus Group Discussion*/Diskusi Kelompok Terfokus) dan wawancara tokoh/informan kunci.

Proses

Langkah 1. Membentuk Tim Sosialisasi

1. Sebelum melakukan sosialisasi dan prakondisi membangun kemitraan kehutanan, pihak pemegang izin konsesi maupun pengelola kawasan hutan membentuk tim yang akan mendorong proses kemitraan. Tim bisa terdiri dari :
 - a. Staf internal
 - b. Anggota masyarakat setempat dan
 - c. lembaga pendamping masyarakat.

Kotak 1. Pembentukan Tim 9 Desa Rempek untuk Sosialisasi Kemitraan Kehutanan di KPHL Rinjani Barat

Pada tahun 2013, Kementerian Kehutanan pada saat itu menerbitkan Permenhut P.39/Menhut-II/2013 tentang Kemitraan Kehutanan dan Permenhut P. 47/Menhut-II/2013 tentang Pedoman, Kriteria dan Standar Pemanfaatan Hutan di Wilayah Tertentu. KPHL Rinjani Barat aktif melakukan sosialisasi kedua peraturan tersebut. Rupanya masyarakat menyambut antusias peraturan baru tersebut. “Setelah mempelajari aturan baru tersebut, kami melihat program ini cukup bagus, ada kerjasama, ada proses bagi hasil dan kesepakatan, serta prosesnya tidak berbelit-belit. Model seperti ini yang ditunggu-tunggu masyarakat. Kami yakin program seperti ini membuat masyarakat diperhatikan, artinya kedaulatan negara RI dirasakan oleh masyarakat,” papar Suryadinata berapi-api.

Difasilitasi oleh KPHL Rinjani Barat, masyarakat Rempek lalu membentuk tim yang bertugas untuk mensosialisasikan peraturan baru tersebut kepada para petani penggarap lahan. “Uniknya, setiap tim berkumpul selalu berjumlah 9, sejak itulah kami menamakan diri Tim 9, atau kadang-kadang disebut WaliSanga,” lanjut Suryadinata. Ia bersama Istiadi (dusun Jelitong), Maidianto dan Mahyadi (Rempek Timur), Harianto, Kasdi Irawan, Minarno dan Radium Putra (Busur), serta Rinadim (Rempek), menjadi penggerak program kemitraan di desa Rempek, kecamatan Gangga, Kabupaten Lombok Utara. Tim 9 bersama KPHL lalu secara intensif melakukan sosialisasi di masjid-masjid, terutama sesudah sholat Jumat, maupun di pasar maupun warung kopi.

Di waktu yang bersamaan, Puslitbang Kementerian Kehutanan sedang melakukan



penelitian untuk pemetaan konflik di desa Rempek. Tim Peneliti Puslitbang bersama Tim 9, kemudian menyebarkan kuesioner ke berbagai pihak di tingkat dusun, baik yang mendukung maupun yang menolak program kehutanan.

Dari kuesioner tersebut

terungkap bahwa masyarakat sebagian besar bisa bersepakat untuk menggarap lahan di atas gegumuk secara kemitraan, sedangkan yang di bawah gegumuk akan dibicarakan belakangan. Mengetahui hasil ini, Tim 9 dengan difasilitasi oleh Tim Peneliti Litbang Kehutanan, lalu mengundang para tokoh dusun dan desa pada 18 Oktober 2013. Pertemuan tersebut menghasilkan kesepakatan bahwa masyarakat bersedia untuk bermitra dengan KPHL Rinjani Barat untuk lahan di atas gegumuk, tetapi untuk lahan di bawah gegumuk masyarakat tidak setuju dan masih tetap pada pendirian mereka untuk mendapatkan sertifikat tanah seperti yang sudah diberikan kepada 100ha pada tahun 1984.

Tim 9 pun menerima kesepakatan tersebut dan meneruskannya kepada KPHL Rinjani Barat untuk merancang bentuk kemitraannya. Tim 9 menerima dengan pertimbangan untuk saat ini yang terpenting ada yang dapat disepakati dan untuk membangun saling percaya dengan masyarakat Rempek. Kardi menjelaskan, "Kalau kami ngotot di kawasan ini, akan banyak pertentangan dari masyarakat. Sehingga kami berfikir, daripada program tidak jalan, lebih baik kami bersepakat dengan masyarakat, yaitu di atas gegumuk 1.869ha. Kalau nanti lahan tersebut benar-benar bisa dikelola, dan masyarakat bisa melihat hasilnya, masyarakat pasti akan lupa dengan konflik dan mau meninggalkan lahan di produksi terbatas."

Tim 9 kemudian melakukan pendataan warga yang mengelola lahan di atas

gegumuk. Hasilnya, terdapat 1032 KK yang mengelola luasan 1.869 ha dan berasal tidak hanya dari desa Rempek, tetapi desa-desa di sekitarnya, seperti Tenggeng, Sambit Bangkol. Saat awal sosialisasi kemitraan di tahun 2013, hanya terdapat 18 KK yang bersedia untuk bermitra dengan KPHL Rinjani Barat dan mempersatukan mereka dalam kelompok tani penggarap lahan. Pada tahun 2014, jumlah yang berminat bertambah menjadi 23 KK dan pada tahun 2015 telah 288 KK. Dari 288 KK tersebut, telah terpetakan 50 ha lahan dan teridentifikasi jenis tanamannya.

Kerja cepat dan kompak Tim 9 bukannya tanpa resiko. “Kami sering diteror,” ungkap pak Rinadin, ketua divisi pemerintahan Tim 9, yang juga Kepala Desa Rempek. “Mulai dari ancaman fisik, rumah yang mau diratakan dengan tanah atau dibakar. Tetapi yang paling meresahkan adalah penyebaran isu kepada warga yang telah bermitra: bahwa lahan yang telah ditanami karet atau kayu, setelah jadi hutan, masyarakat nanti akan diusir kembali. Masyarakat dengan pengetahuan terbatas, menjadi goyah ketika mendapat teror seperti itu,” lanjut pak Rinadin. Teror ditebarkan oleh para pelaku pembalakan liar yang merasa terganggu dengan kehadiran Tim 9, maupun oleh petani penggarap lahan yang belum mau bermitra.

2. Lakukanlah pembekalan kepada tim dalam bentuk *in-house training* dengan materi-materi sebagai berikut:
 - a. Ketrampilan seni fasilitasi dan peran fasilitator (lihat bacaan tentang fasilitasi di bagian awal panduan ini)
 - b. Pemberdayaan masyarakat sekitar hutan melalui kemitraan kehutanan (Bahan 4)
 - c. Proses dan Pendekatan Multipihak dalam Pengelolaan Hutan (Bahan 5)
 - d. Tingkatan Berbeda Partisipasi (Bahan 6)

3. Tim kemudian menyusun rencana kerja sosialisasi, meliputi desa-desa yang akan dikunjungi, para pihak yang akan diundang dan dilibatkan dalam pertemuan desa.

Langkah 2. Melakukan Sosialisasi ke Desa-desa yang Berminat untuk Bermitra

Sosialisasi dilakukan kepada para pihak berkepentingan terhadap pengelolaan lahan hutan di kawasan konsesi maupun KPH. Pada tahap awal, biasanya sosialisasi dilakukan kepada Pemerintah Desa, Pemuka Adat ataupun Tokoh Masyarakat serta para penggarap lahan hutan. Sosialisasi dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada para pihak tentang skema kemitraan kehutanan. Sesudahnya kemudian mengajak para pihak dalam mendorong proses kepekatatan kemitraan tersebut.

1. Sosialisasi dapat dilakukan dalam bentuk lokakarya desa yang mengundang para pihak tingkat desa: pemerintah desa, BPD, tokoh agama, tokoh masyarakat, petani penggarap lahan hutan. Ada baiknya mengundang para pihak tingkat kabupaten/propinsi: Dinas Kehutanan, Badan Pengelola Daerah Aliran Sungai (BP-DAS), Kesatuan Pengelola Hutan (KPH), Dinas Koperasi, Badan Penyuluhan Pertanian, Perkebunan, Perikanan dan Kehutanan (BP4K) dan lainnya.
2. Narasumber memaparkan materi tentang konsep dan manfaat kemitraan kehutanan (lihat Bahan 5). Pemaparan dapat dilakukan dengan menggunakan *slide presentation* dan proyektor atau media interaktif/partisipatif lainnya.
3. Dilanjutkan dengan pemaparan tatacara mengembangkan kemitraan kehutanan, berdasarkan pengalaman dari model kemitraan

kehutanan dari tempat lain.

4. Ajak peserta untuk melakukan diskusi dan tanya jawab.
5. Bagian ini diteruskan dengan membagi peserta menjadi lima kelompok (masing-masing 4-5 peserta). Di setiap kelompok, mintalah peserta untuk mendiskusikan apa saja keunggulan dan kelemahan dari skema kemitraan kehutanan.
6. Bagian ini ditutup dengan mengajak peserta untuk mendiskusikan peluang apa saja yang memungkinkan untuk mengembangkan kemitraan kehutanan di desa setempat, mengidentifikasi kelompok masyarakat mana saja yang berpeluang untuk bermitra, serta menunjuk perwakilan dari pihak masyarakat yang akan mengawal proses kesepakatan kemitraan tersebut
7. Jika memungkinkan, pertemuan bisa diakhiri dengan penandatanganan kesepakatan untuk memulai proses kemitraan, dan menyepakati proses langkah kesepakatan kemitraan berikutnya.

Langkah 3. Menyusun Prosedur Pengajuan Kerjasama

1. Sesudahnya Tim bersama wakil masyarakat mulai mengidentifikasi kelompok masyarakat yang akan diajak bermitra, menyusun rencana kerja sosialisasi, prasyarat kelembagaan kelompok yang akan bermitra dan menyepakati proses persiapan kesepakatan kemitraan.
2. Proses kesepakatan kerjasama kemitraan berisi langkah-langkah yang akan dilalui oleh kelompok masyarakat penggarap lahan untuk bekerjasama yang meliputi:
 - a. Prasyarat kelembagaan kelompok masyarakat penggarap lahan

Kotak 2. Pembentukan Tim dan Rencana Kerja Sosialisasi PT. AHL di Tebo, Jambi

Untuk mendorong proses kemitraan, PT. AHL membentuk “tim Kemitraan” dengan merekrut aktivis lingkungan dari beberapa LSM di Jambi. Tujuannya karena mereka orang Jambi, jadi lebih memahami konteks sosial budaya masyarakat Tebo dan memudahkan mereka untuk

diterima oleh para penggarap lahan di konsesi PT. AHL. Tim tersebut bersifat independen dan tidak termasuk sebagai staf lapangan perusahaan.

Sebagai tim independen, Tim Kemitraan dapat bergerak lincah menemui para pihak yang terkait langsung di

tingkat akar rumput, yaitu para petani penggarap, kepala desa, hingga ninik mamak tua tengganai. Maupun pihak terkait dan memiliki pengaruh bagi keberhasilan misi kemitraan yang diembannya, seperti Camat, Lembaga Adat, Dinas Kehutanan, Bappeda hingga pihak-pihak di tingkat propinsi dan media.

Tim Kemitraan bekerja dengan kerangka kerja sebagai berikut:

1. Memfasilitasi terbangunnya kesadaran, kepedulian, dan inisiatif pihak penggarap agar bersegera mendaftarkan diri dan melengkapi persyaratan yang segera disiapkan oleh perusahaan.



2. Membangun koordinasi dan komunikasi yang intensif dengan Kelompok Tani dan berbagai pihak di desa.
3. Menjadi motivator, fasilitator, komunikator dan katalisator di tengah-tengah masyarakat.
4. Memfasilitasi proses-proses di tingkat desa untuk memastikan terlaksananya agenda kerja program Kemitraan sesuai dengan rencana kerja (workplan) yang telah disepakati.
5. Memfasilitasi terbangunnya kesadaran, kepedulian dan inisiatif berbagai pihak yang berkepentingan di level desa dalam mendukung dan mendorong berjalannya program Kemitraan.
6. Membangun komunikasi, relasi dan interaksi yang baik dengan tim internal PT. AHL
7. Memfasilitasi proses-proses penyampaian informasi sehubungan dengan agenda kegiatan melalui diskusi, pertemuan-pertemuan baik dengan individu, kelompok, maupun masyarakat secara keseluruhan.
8. Menjadi salah satu “amunisi dan energi” baru untuk percepatan jalannya Program Kemitraan secara umum dan maksimal.

Selain Tim Kemitraan, PT. AHL juga merekrut beberapa warga lokal yang berperan sebagai staf hubungan masyarakat (Humas). Sebagian besar mereka yang direkrut adalah para tokoh desa, seperti mantan kepala desa, pensiunan guru desa, maupun petugas keamanan sejak masih PT. Arangan Lestari. Peran para humas adalah sebagai “penyambung lidah” perusahaan kepada para pihak di tingkat desa.

Pada akhir 2012, dimulai sosialisasi dan implementasi program Kemitraan PT. AHL dengan kelompok tani dari desa sekitar. Tim Kemitraan berfungsi membangun kesepahaman dengan masyarakat penggarap lahan di kawasan konsesi. Sosialisasi dilakukan kepada empat desa di sekitar kawasan, yaitu Desa Tanjung Pucuk Jambi, Teluk Kayu Putih, Teluk Lancang dan Kuamang yang termasuk dalam kecamatan VII Koto, Tebo-Jambi. Sosialisasi diawali dengan membangun kontak dengan para tokoh adat, *ninik mamak, tua tengganai*,

kepala desa maupun aparat pemerintah desa, camat, hingga tokoh informal lain. Dari pendekatan ini teridentifikasi empat kelompok masyarakat penggarap:

- a. Penggarap kecil yang baru menggarap lahannya
- b. Penggarap kecil yang akan memanen
- c. Penggarap kecil yang telah memanen
- d. Delapan Penggarap besar dengan luas lahan antara 100-1000ha.

Pendekatan juga dilakukan di level kabupaten (dengan dinas Kehutanan, Bappeda, dan Pemdes) dan propinsi (Dishut Prop, BKSDA, BP-DAS Batanghari, dan BP2HP). Sosialisasi berisi penjelasan mengenai keberadaan kawasan dan hak konsesi yang diperoleh oleh PT. AHL serta tawaran bekerja sama untuk membangun kemitraan. Pada lokakarya sosialisasi Kemitraan yang dilakukan oleh PT. Arangan Hutani Lestari pada 5 Maret 2013 dihadiri oleh Prof. Dr. San Afri Awang, selaku staf Ahli Menteri bidang Hubungan Antar Lembaga.

Di level kabupaten, PT. AHL pernah mengajak Lembaga Adat Kabupaten turut mendukung program mereka, dengan pertimbangan, Lembaga Adat lebih dihormati oleh masyarakat setempat. Kenyataannya, pelaksanaan program tidak seperti yang diharapkan dan hasilnya kurang optimum. Menurut Pak Camat VII Koto, keberadaan lembaga adat yang masih dihormati hanyalah di desa Tanjung, sementara di desa Kuamang dan Teluk Kayu Putih, keberadaan lembaga adat kurang dihargai karena para pemuka adat tidak mampu menjaga tanah ulayat. Kebanyakan tanah ulayat telah dimiliki secara pribadi, bahkan diperjualbelikan.

Pendekatan pun dilakukan kepada Kementerian Kehutanan melalui Direktorat Jenderal Bina Usaha Kehutanan (BUK) untuk mendapatkan payung kebijakan yang menaungi model kemitraan. Upaya tersebut menghasilkan terbitnya Peraturan Menteri Kehutanan No. P.39/Menhut-II/2013 tentang pemberdayaan masyarakat melalui kemitraan kehutanan, pada Juli 2013. Keterlibatan BUK tidak hanya memberikan payung kebijakan kemitraan kehutanan, tetapi juga memberikan masukan teknis pada saat penyusunan surat perjanjian kerjasama.

- hutan, berupa dokumen AD/ART dan dokumen asal-usul anggota.
- b. Verifikasi dokumen dan lokasi lahan garapan
- c. Penyusunan nota kesepakatan kerjasama

Langkah 4. Menyeleksi Kelompok Penggarap Lahan Hutan yang Bermitra

1. Tim bersama wakil masyarakat melakukan pendekatan kepada para pihak kelompok masyarakat yang akan diajak bermitra. Lakukan penilaian secara partisipatif untuk melihat apakah prasyarat sebagaimana diatur dalam pasal 7 (Permenhut P.39/2013), terpenuhi:
 - a. Luasan areal Kemitraan Kehutanan paling luas 2 (dua) hektar untuk setiap Keluarga¹. Luasan ini tidak berlaku, jika masyarakat setempat yang akan bermitra melakukan pemungutan hasil hutan bukan kayu atau jasa lingkungan;
 - b. Masyarakat setempat yang berada di dalam dan di sekitar areal pemanfaatan wilayah tertentu yang dibuktikan dengan kartu tanda penduduk atau Surat keterangan tempat tinggal dari Kepala Desa setempat;
 - c. Dalam hal masyarakat setempat sebagaimana dimaksud huruf a berasal dari lintas desa maka ditetapkan oleh camat setempat atau lembaga adat setempat;
 - d. Mempunyai ketergantungan hidup pada kawasan hutan; dan/atau
 - e. Mempunyai potensi untuk pengembangan usaha secara berkelanjutan.

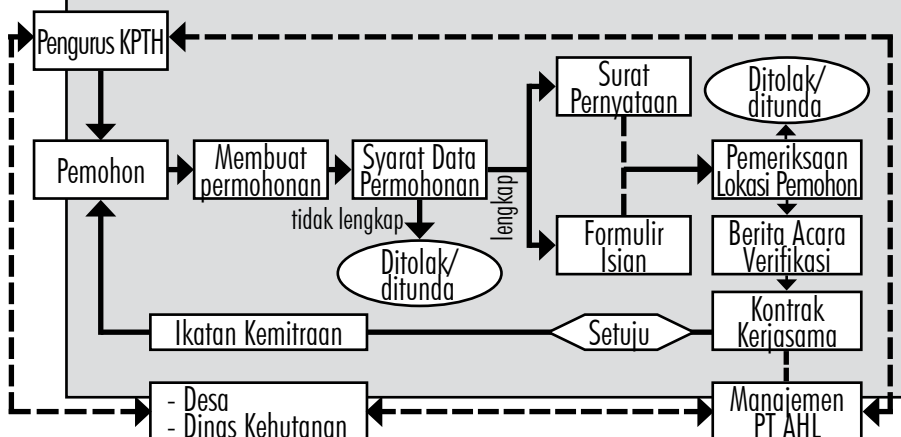
¹ Luasan ini berdasarkan pasal 7 Permenhut P.39/2013, namun kenyataan di lapangan belum tentu sejalan dengan aturan tersebut. Kemitraan yang dibangun oleh PT. AHL dengan kelompok tani hutan di Tebo, masih memberikan toleransi hingga 5ha/KK, begitu juga di KPHL Rinjani Barat.

Kotak 3. Alur Proses Kemitraan yang Dibangun oleh PT. AHL

Untuk mengatur proses dan prosedur kerjasama, PT. AHL kemudian menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) Pola Kemitraan yang berisi panduan langkah-langkah pengajuan kerjasama kemitraan sebagai berikut:

- ~ Kelompok tani penggarap mengajukan permohonan untuk bekerjasama yang ditujukan kepada PT. AHL. Dalam dokumen pengajuan, selain menyebutkan asal-usul anggota kelompok yang ditandai dengan KTP ataupun surat keterangan dari kepala desa ataupun camat. Apabila tidak lengkap, kelompok dapat melengkapinya dan atau ditolak untuk proses selanjutnya
- ~ Setelah dinyatakan lengkap oleh PT. AHL, kemudian kelompok membuat surat pernyataan kesediaan untuk bekerjasama dan mengisi form berupa data areal kerja.
- ~ Selanjutnya, PT. AHL melakukan verifikasi lapangan, mengambil titik GPS dan menghitung potensi kebun yang ada. Hasil verifikasi lalu dinyatakan dalam berita acara verifikasi
- ~ Berdasarkan hasil verifikasi lalu dilakukan negosiasi antara KTH dengan PT. AHL hingga berujung pada penandatanganan surat perjanjian kerjasama (SPK). Dan sejak itu dimulailah proses bermitra.

Prosedur Keanggotaan Pola Kemitraan PT AHL



Langkah 5. Mempersiapkan Kelembagaan Kelompok Penggarap Lahan Hutan yang akan Bermitra

1. Sesudahnya Tim dapat melakukan pendekatan lebih lanjut dengan kelompok-kelompok masyarakat penggarap lahan hutan. Lakukan bedah kelembagaan bersama kelompok tersebut, yang meliputi aspek dokumen lembaga (AD/ART), kepengurusan dan anggota, aturan, rencana kegiatan rutin dan rencana usaha.
2. Apabila aspek kelembagaan kelompok masyarakat masih lemah, Tim dapat membantu kelompok untuk memenuhi aspek-aspek kelembagaannya, sebagai berikut:
 - a. Merumuskan Tujuan Bersama dan Program atau Rencana Kerja Lembaga (Lihat Bahan 7)
 - b. Menyusun AD/ART Lembaga (Lihat Bahan 8)
 - c. Penataan administrasi Lembaga (Lihat Bahan 8)

Langkah 6. Mempersiapkan Pemegang Izin Konsesi dan Pengelola Kawasan Hutan untuk Bermitra

1. Tim Internal melakukan review atas dokumen Rencana Kerja Usaha (RKU) untuk pemegang izin konsesi dan Rencana Pengelolaan Jangka Panjang (RPJP) untuk KPH. Temukan poin-poin yang berpotensi dikerjasamakan dengan penggarap lahan

hutan, berkenaan dengan pengelolaan lahan, peningkatan produksi (jenis tanaman) dan usaha lahan, serta kelembagaan kelompok penggarap lahan.

2. Apabila dijumpai hal-hal yang berpotensi konflik, lakukan penyesuaian dengan kondisi lapangan.
3. Menyusun petak areal kerja untuk kelompok masyarakat penggarap melalui pemetaan partisipatif.
 - a. Tim bersama kelompok masyarakat menentukan tim kerja untuk melakukan pemetaan partisipatif.
 - b. Awali dengan melakukan pelatihan tentang pemetaan partisipatif yang berisi tentang dasar-dasar kartografi, pembuatan peta/sketsa berskala, penggunaan GPS, penggalian dan pencatatan data-data sosial.
 - c. Melakukan pemetaan partisipatif, penggalian dan pencatatan data-data penunjang, meliputi ***pemanfaatan lahan*** (permukiman, perkebunan, pertanian, hutan, daerah tangkapan ikan, dan lainnya); ***bentang alam*** (gunung, bukit, danau, sungai, laut, lembah); ***tempat penting*** (kampung tua, kuburan, wilayah keramat, situs bersejarah, mata air, dan lainnya).
 - d. Pembuatan dan digitalisasi peta.
 - e. Pencetakan peta.

Tahap 3

Membangun Kesepakatan

Pada saat melakukan pengkajian situasi di tahap 1, berdasarkan hasil kajian sejarah penguasaan lahan dan sketsa tata guna lahan, Tim sudah dapat menemukan potensi konflik tenurial kehutanan antara masyarakat setempat ataupun para pihak lainnya dengan pemegang izin konsesi maupun pengelola kawasan hutan. Pada tahapan ketiga ini, Tim dan fasilitator dapat memperdalam pemahaman tentang potensi, akar dan sejarah konflik tenurial kehutanan melalui beberapa teknik

Tujuan

- Merancang proses kesepakatan kemitraan kehutanan
- Mempersiapkan para pihak untuk melakukan negoasi kesepakatan

Kegiatan ini dapat dilakukan dalam waktu beberapa minggu atau bulan, tergantung dari ketersediaan waktu untuk menggali data, membaca serta menganalisisnya secara cermat. Waktu kegiatan juga dipengaruhi oleh kondisi alam dan masyarakatnya, terutama bilamana konflik sudah cukup berlangsung lama dan terbuka. Kegiatan analisis potensi konflik dapat dilakukan oleh tim dari internal perusahaan pemegang konsesi maupun staf pengelola kawasan hutan, khususnya

bagi mereka yang baru mendapatkan izin konsesi ataupun KPHnya baru terbentuk. Namun bila pemegang izin konsesi sudah cukup lama dan konflik sudah bersifat terbuka antara masyarakat dengan pemegang izin konsesi maupun pengelola kawasan hutan di kawasan tersebut, ada baiknya analisis potensi konflik dilakukan oleh lembaga independen yang diminta oleh atau bekerjasama dengan pemegang konsesi maupun pengelola kawasan hutan.

Sesudah pemetaan konflik, bisa dilanjutkan dengan merancang proses kesepakatan kemitraan. Tim bersama wakil masyarakat bisa

mengawali dengan menyusun daftar hal-hal yang perlu disepakati. Apabila kelompok penggarap lahan siap dan mampu perundingan dengan pihak pemegang izin konsesi ataupun pengelola kawasan hutan, lakukan proses negosiasi. Namun apabila, kelompok penggarap lahan belum siap, mintalah mediator untuk melakukan mediasi diantara keduanya. Setelah kesepakatan terjadi, lakukanlah perayaan atas keberhasilan tersebut.

Beberapa metode yang dapat digunakan, diantaranya lokakarya desa, FGD (*Focus Group Discussion*/Diskusi Kelompok Terfokus) dan wawancara tokoh/informan kunci.



Pendekatan kepada masyarakat penggarap lahan hutan. Perlu dilakukan berulang kali dan di tempat yg memudahkan mereka berkumpul.

Proses

Langkah 1. Melakukan Bedah Potensi Wirausaha Kelompok Penggarap Lahan

1. Setelah kelompok penggarap lahan menyatakan kesediaannya untuk bekerjasama, Tim bersama pengurus kelompok dapat segera melangkah ke proses kesepakatan kemitraan. Mengawalinya, lakukanlah bedah potensi kewirausahaan kelompok penggarap dengan mengacu pada 4 pilar, berikut:
 - a. Tata kelola kawasan lahan, berkaitan dengan kepastian dalam akses dan pengelolaan terhadap lahan hutan. Menyangkut luasan, cara perolehannya (penggarapan, jual beli, pinjam-pakai), hak yang dimiliki masyarakat (akses, kepemilikan, pengelolaan/pemanfaatan), kewajiban (membayar pajak, menjaga hutan, memadamkan kebakaran), dan kepastian tata guna lahan (batas antar petak dan kawasan).
 - b. Tata Kelembagaan, berkaitan dengan kesiapan kelembagaan untuk menerapkan kewirausahaan. Menyangkut struktur dan fungsi kelembagaan kelompok, aturan kelompok, dan perancangan program dan kegiatan.
 - c. Tata kelola usaha produksi, berkaitan dengan pengolahan produksi usaha lahan garapan, menyangkut aneka jenis tanaman produktif (jangka panjang, musiman, pangan), pola tanam (jarak tanam, pemupukan, penanganan gulma/hama, pemangkasan, dll), pembibitan, tenaga kerja, serta pembiayaannya.

- d. Tata niaga, berkaitan dengan penataan keniagaan yang dijalani selama ini. Menyangkut apa saja yang dilakukan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas produk, rantai pasar dan nilai, pemasaran dan pembukuan usaha pertanian.
2. Berdasarkan hasil bedah potensi kewirausahaan, susunlah rencana masa depan pengembangan

Langkah 2. Mempersiapkan Kemitraan dan Menyusun Naskah Kesepakatan Kemitraan Kehutanan

1. Berdasarkan hasil kajian potensi kewirausahaan, tentukan poin-poin kesepakatan dengan urutan sebagaimana diatur dalam lampiran Permenhut P.39/2013 tentang panduan tata cara penyusunan naskah kemitraan, sebagai berikut:
 - a. Latar Belakang;
 - b. Identitas para pihak yang bermitra;
 - c. Lokasi kegiatan;
 - d. Rencana kegiatan kemitraan;
 - e. Obyek kegiatan;
 - f. Biaya kegiatan;
 - g. Hak dan kewajiban para pihak;
 - h. Jangka waktu kemitraan;
 - i. Pembagian hasil sesuai kesepakatan;

- j. Penyelesaian perselisihan;
- k. Sanksi Pelanggaran.

Untuk jelasnya silahkan lihat bahan 10 tentang Tata Cara Pelaksanaan Kemitraan.

2. Setelah poin-poin disepakati, Tim bersama pengurus kelompok penggarap lahan dapat menyusun naskah kesepakatan kerjasama/kemitraan. Adapun contohnya dapat dilihat pada bahan 11.

Langkah 3. Merayakan Kesepakatan Kemitraan Kehutanan

Selanjutnya Tim bersama pengurus kelompok dapat melakukan lokakarya penandatanganan naskah kesepakatan kerjasama. Penting untuk diperhatikan bahwa penandatanganan kesepakatan kerjasama ini merupakan **ikatan formal** antara pemegang izin konsesi maupun pengelola kawasan hutan dengan kelompok tani penggarap lahan. Turut menandatangani juga perwakilan dari pemerintah daerah, sebagai perwakilan negara. Selain ikatan formal, kerjasama juga dapat diperkuat dengan **ikatan adat/non-formal**, dimana penandatanganan juga diikuti oleh upacara adat setempat.

Tahap 4

Pemantauan dan Evaluasi Partisipatif

Setelah perjanjian kerja sama ditandatangani oleh kelompok penggarap lahan dan pemegang izin konsesi (HPH/HTI) maupun pengelola kawasan hutan (KPH), tibalah waktunya untuk selanjutnya melaksanakan berbagai kegiatan yang disepakati, mengembangkan sistem pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi (*monev*), terutama diantara para pihak yang saling bekerjasama. Tujuannya adalah agar proses kemitraan yang tengah berlangsung, dapat didokumentasikan dengan baik. Selain itu, juga dapat ditarik hikmah pembelajaran bagi para pihak yang bermitra, dan yang terpenting, membangun saling percaya antar para pihak bermitra. Monev juga dapat membantu mengidentifikasi berbagai aspek sosial, teknis, maupun lainnya yang masih menjadi kendala bagi pengembangan kemitraan. Monev juga menjadi alat ukur bagi kemajuan dan juga kelemahan yang dapat menjadi bahan acuan untuk perbaikan mekanisme kemitraan yang lebih terencana dan sistematis. Monev menjadi langkah awal membangun sistem berbasis pembelajaran sehingga inovasi dapat dimunculkan dalam menghadapi tantangan-tantangan yang dihadapi. Pada akhirnya, monev akan menjadi langkah awal mendorong perbaikan dan perubahan tidak hanya untuk pengembangan mekanisme kemitraan yang bersifat operasional di lapangan, tetapi juga di tingkat kebijakan, dimana

Permenhut P.39/Menhut-II/2013 masih relatif baru dikeluarkan. Harapannya kebijakan dan program kemitraan kehutanan dapat memberikan dampak yang optimal bagi perusahaan, masyarakat dan pemerintah.

Tujuan

- Mengidentifikasi nilai dari pemantauan dan evaluasi partisipatif
- Mengidentifikasi beberapa isu kunci dalam pemantauan dan evaluasi partisipatif

Kegiatan ini dapat dilakukan dalam waktu beberapa minggu sesudah penandatanganan kesepakatan kemitraan kehutanan. Kegiatan dapat berlangsung dalam beberapa hari, tergantung dari kesiapan kelompok penggarap lahan. Kegiatan dapat dilakukan oleh tim dari internal perusahaan pemegang konsesi maupun staf pengelola kawasan hutan, ataupun lembaga independen yang ditunjuk oleh pemegang izin konsesi ataupun pengelola kawasan hutan.

Dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan setelah penandatanganan kerjasama, kelompok penggarap lahan harus memantau kinerja mereka. Pemantauan ini penting karena kinerja akan menentukan capaian kerjasama, pertanggungjawaban atas penggunaan biaya yang disepakati bersama maupun besaran keuntungan hasil wirausaha yang dimitrakan, sekaligus mengukur seberapa besar perubahan positif yang telah berhasil dilakukan atas kehidupan mereka, kondisi kondisi sumber daya alam, dan dalam mewujudkan mimpi bersama. Pada tahap ini, fasilitator perlu mendampingi warga dalam melaksanakan kesepakatan dan rencana kerja, dan melakukan pemantauan.

Dalam pelaksanaan kesepakatan dan rencana kerja, peran Tim ataupun fasilitator adalah mendukung kelompok penggarap lahan yang dibentuk untuk melaksanakan komitmen dan kegiatan-kegiatan yang diusulkan dalam rencana kerja dengan menggunakan kekuatan dan aset yang dimiliki, serta memanfaatkan dana yang berasal dari pemegang izin konsesi maupun pengelola kawasan hutan, ataupun pihak lain selaku penyanggah dana.

Dukungan yang diberikan fasilitator tergantung pada berbagai faktor, antara lain kemampuan mengorganisasi kelembagaan kelompok penggarap dan tingkat kepercayaan diri para anggota kelompok. Intensitas pendampingan yang diberikan juga akan disesuaikan seiring berjalannya waktu, dimana intensitas pendampingan menurun dengan meningkatnya kemampuan dan kepercayaan diri warga. Pendampingan yang dilakukan oleh Tim dan fasilitator, meliputi 4 kategori:

- a. Penguatan akses dan pemanfaatan lahan
- b. penguatan kelembagaan kelompok
- c. pemantapan produksi lahan
- d. pemantapan tata niaga

Beberapa metode yang dapat digunakan, diantaranya lokakarya kelompok dan FGD (*Focus Group Discussion*/Diskusi Kelompok Terfokus).

Proses

Langkah 1. Menentukan Kriteria dan Indikator Pemantauan dan Evaluasi

1. Fasilitator mengawalinya dengan memperkenalkan konsep pemantauan dan evaluasi partisipatif serta kegunaannya dalam mengembangkan kemitraan kehutanan (lihat bahan 12). Lanjutkan dengan sesi tanya jawab.
2. Ajak peserta untuk mereview kembali hasil penilaian mereka atas potensi kewirausahaan yang telah dilakukan sebelumnya, dengan mengacu pada 4 pilar, berikut:
 - Tata pengelolaan Lahan, berkaitan dengan kepastian dalam akses dan penguasaan terhadap lahan yang dikelola. Menyangkut luasan, cara perolehannya (membuka hutan, warisan, jual beli, pinjam-pakai), hak dan yang dimiliki masyarakat (akses, kepemilikan, pengelolaan/pemanfaatan), kewajiban (membayar pajak, menjaga hutan, memadamkan kebakaran), dan kepastian tata guna lahan (batas antar petak dan kawasan).
 - Tata kelola Usaha, berkaitan dengan pengolahan produksi usaha lahan garapan tani, menyangkut aneka jenis tanaman produktif (jangka panjang, musiman, pangan), pola tanam (jarak tanam, pemupukan, penanganan gulma/hama, pemangkasan, dll), pembibitan, dan tenaga kerja
 - Tata Niaga, berkaitan dengan penataan keniagaan yang dijalani selama ini. Menyangkut apa saja yang dilakukan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas produk, rantai pasar dan pembukuan

usaha pertanian.

- Tata Kelembagaan, berkaitan dengan kesiapan kelembagaan untuk menerapkan kewirausahaan. Menyangkut struktur dan fungsi kelembagaan kelompok, aturan kelompok, dan perancangan program dan kegiatan .
3. Susunlah indikator yang membantu untuk mengindikasikan apakah progress menuju tujuan sedang dilakukan atau tidak. Gunakan dua tipe indikator
 - a. Indikator hasil: mengukur seberapa banyak aktifitas yang telah dilakukan. Misalnya jumlah pohon yang telah ditanam; jumlah produk hutan yang telah dipasarkan; jumlah keuntungan yang diperoleh; jumlah keikutsertaan anggota dalam kegiatan.
 - b. Indikator prestasi: mengukur seberapa jauh tujuan yang telah dicapai. Misal, perubahan pada kemiskinan desa, perubahan pada kualitas hutan dan lahan garapan;
 4. Dalam menyusun Indikator gunakan prinsip SMARTP:
 - a. *Sensitive*/Sensitif, indikator berubah secara signifikan dalam hal nilai tergantung tercapai atau tidaknya tujuannya.
 - b. *Measurable*/Dapat diukur melalui cara yang sederhana
 - c. *Attributable*/dapat memberikan dampak, artinya indikator tersebut mengukur sesuatu yang terkait langsung dengan progress menuju pencapaian tujuan
 - d. *Realistic*/realistis, artinya indikator mengukur sesuatu yang memang bermakna, khususnya bagi para pihak yang bermitra.
 - e. *Time-bound*/terbatas oleh waktu, artinya indikator berubah nilainya dari waktu ke waktu.
 - f. *Participatory*/partisipatif, artinya indikator “dimiliki” oleh para pemangku kepentingan yang bermitra.

Langkah 2. Menyusun Rencana Kerja Pemantauan dan Evaluasi

1. Tim bersama kelompok penggarap lahan hutan, mereview kembali hasil dari penyusunan kriteria indikator pemantauan.
2. Susunlah sistem pemantauan sebagaimana tabel berikut:

Logika Intervensi	Sasaran Utama	Tujuan Program	Hasil/Output
Indikator			
Sumber Verifikasi			
Metode Pengumpulan Data			
Frekuensi Pengumpulan Data			
PJ			

Bahan 1

Fasilitasi dan Peran Fasilitator

Keterlibatan para pihak dalam mengembangkan skema kemitraan kehutanan di semua tahapan sejak dari pengkajian situasi hingga penerapan kesepakatan kemitraan di masa mendatang merupakan prasyarat untuk mencapai kemitraan yang berhasil.

Untuk mengawalinya, para pemangku kepentingan, baik pemegang izin konsesi, pengelola kawasan hutan, masyarakat ataupun kelompok sasaran, maupun pemerintah lokal, mula-mula diberi gambaran yang jelas tentang skema kemitraan kehutanan ini serta manfaat yang diperoleh bagi para pihak. Kemudian karena transparansi proses diperlukan untuk memelihara keterlibatan kelompok sasaran dan fasilitator lapangan, suatu mekanisme ditetapkan, yang memastikan arus informasi yang tetap dan lancar dari dan ke kelompok sasaran.

Panduan ini akan memberikan kepada para pihak yang akan mengembangkan skema kemitraan kehutanan banyak kesempatan untuk ikut serta sejak dari pengkajian situasi untuk menemukenali potensi kemitraan di kawasan hutan, merancang proses kesepakatan, hingga penerapan dan pemantauan dari kesepakatan tersebut. Dengan ikut serta dalam seluruh proses, penerima manfaat akan mampu untuk terus menerapkan dan mengembangkan prakarsa maupun kegiatan baru yang muncul dari proses yang tengah berlangsung, maupun ketika fasilitator meninggalkan proses ini. Meskipun dukungan fasilitator memang terus diperlukan, sangatlah penting untuk

memberikan kepada para pihak keterampilan untuk melakukan analisis data, mengambil keputusan sendiri dan merumuskan rencana untuk kemitraan di masa depannya.

Untuk mendukung peran dalam mendorong proses multipihak dan pembelajaran sosial, fasilitator perlu memahami konsep fasilitasi dan peran fasilitator. Fasilitasi berasal dari kata “*facile*” dalam bahasa Perancis yang berarti “mudah.” Fasilitasi adalah membuat sesuatu/semua menjadi lebih mudah, sedangkan fasilitator adalah pemudah cara. Fasilitasi adalah proses sadar, sepenuh hati dan sekuat tenaga membantu kelompok sukses meraih tujuan terbaiknya dengan taat pada nilai-nilai dasar partisipasi.

Peran Fasilitator adalah sebagai pemandu proses, netral secara substansi (*content neutral*), pendidik proses, penantang dan pencipta alat pemudah cara. Peran fasilitator sangat penting dalam menyelenggarakan pertemuan multipihak agar berjalan dengan baik.

Beberapa sikap dan ketrampilan yang diperlukan untuk menjadi fasilitator multipihak dan pembelajaran sosial yang efektif

- Keterbukaan: kemampuan untuk mengundang dialog, menerima umpan balik, dan siap untuk menguji nilai-nilai Anda termasuk opini, serta kesiapan untuk merubahnya, jika perlu.
- Sensitif/empati: kemampuan mengambil pesan implisit; untuk melihat masalah melalui mata peserta; untuk memahami perasaan, ide-ide dan nilai-nilai mereka; untuk fokus pada peran daripada sekedar hanya pada kepribadian atau kompetensi.
- Ketrampilan komunikasi dasar: kemampuan menyimak dan mengamati secara aktif, bertanya, menguji, menciptakan dialog, mengungkapkan dengan cara lain, memberi umpan balik,
- Mendiagnosis: kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan memilih cara dan waktu intervensi yang tepat

- Mendukung dan mendorong peserta: kemampuan untuk memberikan dukungan, apresiasi dan kepedulian baik secara verbal maupun non-verbal.
- Menantang: kemampuan untuk berlawanan, untuk tidak setuju, untuk menghentikan satu proses tanpa bersikap kasar.
- Mengelola konflik; kemampuan untuk menyelesaikan konflik melalui negosiasi dan mediasi.
- Memodelkan: kemampuan untuk menyertakan diri sebagai model dalam kelompok, menanggapi dengan spontan, tanpa menjadi idealis, bersikap sebagai pakar.

Berikut adalah beberapa PENYAKIT PERTEMUAN: Rumusan tujuan pertemuan tidak tertulis; tujuan pertemuan tidak jelas; Fokus pembicaraan mudah berubah-ubah; Campur aduk antara isi dan proses; Sindroma Monster Berkepala Banyak; dan Defisit gagasan baru dan bermutu; dan Terjebak kubangan rasionalitas.

Fasilitator membantu orang atau kelompok untuk mengambil keputusan dan mencapai hasil. Bagaimana mengamalkan fasilitasi? Menemukanali dan menyelesaikan masalah, mengatasi konflik-konflik, membuat keputusan kolektif, membuat perencanaan bersama, segera mengatasi persoalan, dan mampu mengelola dirinya sendiri.

Beberapa teknis dasar yang diperlukan oleh seorang fasilitator:

- TEHNIK VERBAL adalah Apa yang harus dikatakan seorang fasilitator, yaitu ketrampilan membuat ikhtisar (*Paraphrasing*), bertanya (*Questioning*), menggali informasi (*Probing*), seni mendorong orang bicara (*Encouraging*), dan seni membuat kesimpulan (*Summarizing*).
- Sedangkan TEHNIK NON VERBAL adalah Apa yang harus dilakukan seorang fasilitator, yaitu ketrampilan mengamati

(*Observing*), menyimak (*Active Listening*), mengolah bahasa tubuh (*Body Language*), memberikan perhatian, memberikan semangat, serta suara, wajah dan kebiasaan buruk.

Melalui kerja kelompok, peserta belajar mengenai dinamika kelompok, dimana penting untuk memahami proses pembentukannya, mulai dari *forming*, dimana anggota banyak bertanya-tanya dan berupaya membangun identitas kelompok; *storming*, dimana ada resistensi dan ketidakjelasan dari sesama anggota serta berupaya membangun pola komunikasi; *Norming*, terjadi kesepakatan norma dan dapat bekerjasama serta membangun mekanisme koordinasi; *performing*, kelompok menjadi semakin produktif, mampu menghadirkan hasil karya bersama; *mourning/transforming*, akhir dari fungsi sebuah kelompok, dan bersiap untuk memulai siklus kelompok yang baru.

Peran Fasilitator membantu dan memandu para pihak, khususnya kelompok sasaran dalam menjalani proses kemitraan kehutanan, sejak dari analisis kondisi, mempersiapkan kesepakatan kemitraan, penerapan kesepakatan hingga pemantauan dan pembelajaran sosialnya. Penting bagi fasilitator untuk menyesuaikan diri dengan kemampuan anggota kelompok sasaran. Tantangan bagi fasilitator adalah jangan sampai mengambil alih proses agar lebih cepat berjalan atau mencapai hasil yang diinginkan. Sebaliknya, fasilitator yang baik membantu anggota kelompok sasaran memperoleh dan melakukan analisis informasi yang diperlukan agar mereka dapat mengambil keputusan sendiri tentang usaha masa depan mereka. Jika fasilitator menjalankan suatu langkah bagi para pihak yang akan menerapkan kemitraan kehutanan, mereka dapat kehilangan informasi utama yang di kemudian hari mungkin sangat penting bagi proses kemitraan itu sendiri.

Sebagian fasilitator hendaknya dipilih dari wilayah yang sama atau berdekatan dengan tempat kegiatan yang memiliki pemahaman

konteks lokal dimana kemitraan kehutanan akan diterapkan. Ini sangat penting bila pengetahuan bahasa setempat mutlak diperlukan. Sebagian fasilitator dapat diambil dari petugas penyuluh dari instansi pemerintah, mitra atau organisasi bukan pemerintah.

Fasilitator didukung oleh pengumpul informasi dan motivator tingkat lokal dari para pihak, baik pemegang konsesi, pengelola kawasan hutan, masyarakat sasaran, maupun pemerintah daerah. Fasilitator mengembangkan kemampuan mereka, mendukung dan memantau kemajuan mereka selama proses kajian. Orang-orang ini seringkali akhirnya menjadi pendukung kemitraan dan mampu mendukung replikasi proses kajian di lokasi baru.

Fasilitator pertama-tama memperkenalkan tujuan/sasaran, proses program dan kemudian meningkatkan kesadaran para pihak akan arti kemitraan kehutanan. Fasilitator adalah penghubung yang penting antara masyarakat dan lembaga setempat, ia juga harus ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kepekaan mitra pelaksana yang melakukan intervensi.

Fasilitator sebaiknya bekerjasama dengan masyarakat sasaran sejak tahap paling awal proses untuk mendukung pelaksanaan pengkajian situasi. Aktivitasnya meliputi penggalian data dan informasi tentang sejarah penguasaan lahan dan kawasan hutan, analisis pemangku kepentingan, pola tata guna lahan, pemanfaatan sumberdaya alam dan penghidupan, serta ancaman terhadap sumberdaya alam dan hutan. Dalam hal ini, penting memperhatikan anggota masyarakat yang miskin dan yang lemah kedudukannya, dimana biasanya mereka yang paling bergantung pada sumber daya keanekaragaman hayati, fasilitator perlu memastikan bahwa para anggota masyarakat tersebut tidak ditinggalkan dan bahwa mereka menerima manfaat yang merata dari kemitraan ini. Sekalipun mereka mungkin memiliki kemampuan membaca dan kemampuan pengembangan usaha yang lebih rendah.

Peran Fasilitator dalam kerangka pengembangan kajian:

- Memperkenalkan program ke pemangku kepentingan utama, tokoh masyarakat, wakil lembaga berbasis masyarakat yang ada dan perwakilan lembaga yang sudah aktif di masyarakat. Fasilitator akan bekerjasama dengan mereka sepanjang jalannya program dan melibatkan mereka dalam kegiatan seperti memilih tempat pertemuan dan melakukan identifikasi tata guna lahan dan peluang kesepakatan kemitraan serta wirausaha potensial, atau mengajak partisipasi anggota dalam kelompok yang lemah kedudukannya.
- berusaha untuk menyelaraskan arahan lembaga pendukung yang melakukan inisiasi kemitraan, misalnya, untuk kebijakan penyediaan anggaran pelatihan, pertemuan dan lain-lainnya..
- Memastikan bahwa tidak ada kelompok sasaran yang lemah kedudukannya yang terpinggirkan selama proses.
- Membantu pelaku kemitraan menyelesaikan semua langkah dalam proses kajian.

Selain itu, fasilitator juga berperan penting dalam proses pembelajaran dan pengembangan kapasitas para calon kelompok yang akan bermitra, melalui langkah berikut:

- tujuan pengembangan kapasitas dan hasil yang diharapkan didefinisikan dengan jelas untuk merancang program yang terfokus dengan baik dengan hasil yang dapat diukur;
- penilaian kebutuhan akan pengetahuan dan keterampilan kelompok sasaran serta staf pendukung dijalankan pada awal proyek, yang akan menjadi dasar program;
- program menekankan pengembangan kelembagaan dari berbagai lembaga, sehingga bisa memastikan bahwa kelompok pengguna atau usaha masyarakat akan mandiri dan berkelanjutan setelah

fasilitator meninggalkan proses ini;

- menyertakan kursus pelatihan; dan
- mempromosikan proses kelembagaan agar dampak yang dirasakan menjadi lebih luas dan lebih lama.

Peran Fasilitator dalam mendukung proses multipihak dan pembelajaran sosial para pelaku kemitraan kehutanan.

Bukan seperti pengajar atau pakar yang:

- Datang dengan pemikiran yang sudah terbentuk tentang kebutuhan para pihak
- Merasa tahu segalanya
- Tidak percaya pada pengetahuan atau pengalaman para pihak dalam hal mengelola hutan
- Memfokuskan pada isi teoritis dan teori pengelolaan hutan
- Bertanggung jawab sepenuhnya atas isi dan proses
- Paling banyak berbicara
- Hanya menerima pertanyaan pada saat-saat tertentu

Bukan seperti petugas penyuluhan yang:

- Datang dengan pemikiran yang sudah terbentuk tentang skema kemitraan kehutanan apa yang menjanjikan dan apa yang tidak
- Menyoroti keunggulan skema ini dan mengabaikan kelemahannya
- Mencoba menjual idenya tentang produk yang menjanjikan seperti penjual
- Bertanggung jawab dan mempengaruhi keputusan yang diambil oleh parapihak
- Menerima pertanyaan tetapi menjawabnya dengan bias
- Tidak terlalu berminat pada pengalaman, praktek, masalah atau ide

warga desa

Melainkan seperti fasilitator yang:

- Lebih banyak mendengarkan pengalaman, praktek, masalah dan ide para pihak
- Membangun kepercayaan diri para pihak, khususnya kelompok masyarakat yang berada di dalam atau sekitar hutan dan hidup tergantung dari hutan dalam mengembangkan kemitraan kehutanan.
- Mendukung para pihak dalam melakukan pengumpulan data dan informasi untuk membantu mereka lebih pandai mengambil keputusan
- Mendukung parapihak dalam berbagi, melakukan analisis dan belajar sendiri
- Memastikan kerjasama yang merata dan pemahaman timbal balik di antara para pihak
- Berusaha agar tidak mengontrol hasil.

Bahan 2

Teknik Menggali Sejarah Penguasaan Lahan

Teknik menggali sejarah penguasaan lahan adalah salah satu metode untuk menggali informasi di masa lampau yang terjadi di desa atau daerah tertentu berdasarkan penuturan (tradisi lisan) masyarakat sendiri. Informasi dapat berupa sejarah pembentukan dan perkembangan kampung/desa, peristiwa-peristiwa penting menyangkut penguasaan lahan, hingga program pembangunan yang pernah ada. Untuk kepentingan proyek ini, sejarah lahan akan difokuskan pada sejarah pengelolaan sumberdaya alam dan hutan yang berada di sekitar desa. Sejarah penguasaan lahan penting dilakukan, karena:

1. Teknik ini dapat menggali perubahan-perubahan yang terjadi, masalah-masalah dan cara menyelesaikannya, dalam masyarakat secara kronologis, .
2. Teknik ini dapat memberikan informasi awal yang bisa digunakan untuk memperdalam teknik-teknik lain.
3. Sebagai langkah awal untuk mengetahui kecenderungan (*trend*) dan perubahan (*change*)
4. Dapat menimbulkan kebanggaan masyarakat dimasa lalu
5. Dengan teknik ini masyarakat merasa lebih dihargai sehingga hubungan menjadi lebih akrab.

6. Dapat untuk menganalisa hubungan sebab akibat antara berbagai kejadian dalam sejarah kehidupan masyarakat, seperti; perkembangan desa, peran perempuan, kondisi lingkungan, perekonomian, kesehatan atau perkembangan penduduk.

Tujuan menggunakan sejarah lahan adalah untuk

- a. Mengungkap kembali alur sejarah masyarakat suatu wilayah yang meliputi; Topik-topik penting yang terjadi pada tahun-tahun tertentu.
- b. Mengetahui kejadian-kejadian yang ada di dalam masyarakat secara kronologis.
- c. Mengetahui kejadian penting masa lalu yang mempengaruhi kehidupan masyarakat.
- d. Masyarakat memahami kembali keadaan mereka pada masa kini dengan mengetahui latar belakang masa lalu melalui peristiwa penting dalam kehidupan mereka dimasa lalu.

Langkah-langkah yang dilakukan selama proses menggali sejarah desa adalah sebagai berikut;

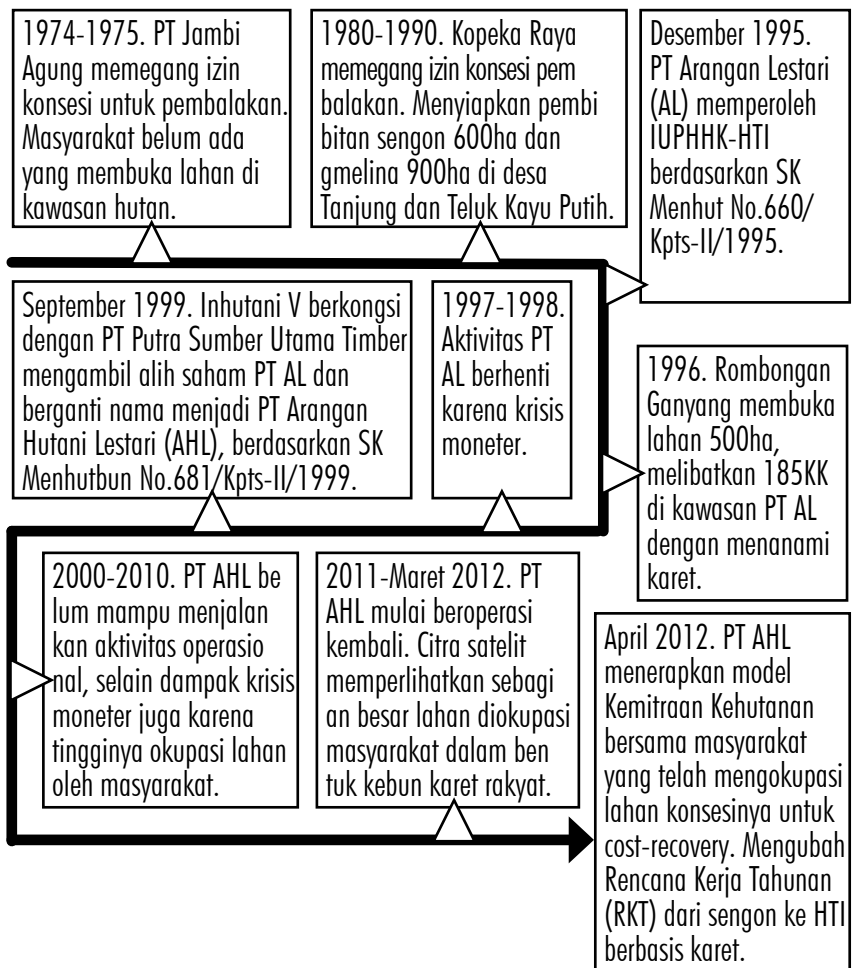
1. Memilih Nara Sumber Lokal (masyarakat asli) yang sudah lama tinggal di daerah tersebut dan benar-benar memahami sejarah wilayahnya.
2. Tim dan Nara Sumber Lokal yang terpilih menentukan waktu dan tempat pertemuan
3. Setelah semua peserta berkumpul, ketua tim memperkenalkan diri kepada seluruh peserta yang hadir.
4. Selanjutnya menjelaskan pengertian penelusuran alur sejarah (*timeline*), tujuan serta manfaat kegiatan ini.
5. Diteruskan dengan menjelaskan hal-hal yang akan digali dalam

pembuatan alur sejarah.

6. Setelah semua Nara Sumber Lokal paham, peserta & tim bisa memulai proses penggalian data melalui sumbang saran, tanya jawab dan diskusi. Untuk memulai dialog bisa dibuka dengan bagaimana asal usul nama daerah tersebut. Catatan : Kalender sosial di desa akan membantu mengingat peristiwa dimasa lalu. Dalam menggali informasi bisa dengan memberikan stimulasi (mengingatnkan kembali) topik-topik seperti misalnya;
 - Dimulai dengan mengetengahkan sejarah terbentuknya permukiman, asal-usul penduduk atau perkembangan jumlah penduduk.
 - Bisa dilanjutkan dengan topik tentang alur sejarah tersedianya sarana atau prasarana (infrastruktur); jalan raya, saluran air, perumahan, puskesmas, sekolah, sarana komunikasi, transportasi dan tempat ibadah.
 - Untuk memperdalam topik bisa dilanjutkan dengan diskusi tentang perubahan status pemilikan, penguasaan dan penggarapan tanah. Serta perkembangan usaha ekonomis masyarakat.
 - Selain topik diatas, bisa ditambah dengan menggali tentang bagaimana tanggapan masyarakat terhadap masukan pembinaan atau pendampingan yang diterima. Serta apa saja masalah yang dihadapi dan bagaimana cara mengatasinya.
 - Untuk mengetahui bagaimana penanganan kesehatan, bisa diskusi tentang terjadinya wabah penyakit yang pernah menimpa daerah tersebut.
 - Kejadian yang berulang dapat dijadikan topik penting untuk dibahas lebih mendalam.
 - Pembagian kerja antara laki-laki dan perempuan.

7. Pemandu memfasilitasi jalannya diskusi dan senantiasa melakukan cek silang selama proses diskusi, misalnya; informasi/data apa saja yang harus dimasukkan tabel *timeline* dan bagaimana cara menyusunnya kronologis alur sejarah.

Contoh Gambaran Sejarah Penguasaan Lahan di Konsesi PT. AHL



8. Setelah penulisan selesai, pemandu meminta kepada seluruh peserta untuk melakukan triangulasi data. Jika dibutuhkan dapat melakukan penggalian data lebih mendalam (*probing*) terhadap data yang sudah dikumpulkan. Usahakan untuk mempresentasikan hasil kronologi alur sejarah ini kepada para peserta, untuk penyempurnaan data, apabila waktunya mencukupi.
9. Tim yang bertugas sebagai pencatat proses, bertugas mendokumentasi semua hasil diskusi. Kalau pembuatan bagan dan diskusi sudah selesai, bagan digambar kembali atas kertas (secara lengkap dan sesuai gambar masyarakat).

Kejadian / Peristiwa Penting	Tahun

Bahan 3

Teknik Menggali Pola Pemanfaatan Lahan Hutan melalui Sketsa Lahan dan Bentang Alam/Hutan

Sketsa lahan dan bentang alam adalah gambaran lahan dan bentang alam/hutan secara kasar/umum mengenai keadaan sumber daya fisik, baik alam maupun alam dan buatan. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan gambaran kondisi dan potensi desa, gambaran pengelolaan SDA desa, Identifikasi penguasaan lahan dan peran pria dan perempuan serta Identifikasi aturan-aturan lokal yang ada dimasyarakat.

Tujuan dari penggunaan sketsa desa ini adalah :

- Memahami jenis, jumlah dan sumber daya di desa.
- Sebagai alat untuk menggali atau menjaring masalah yang ada di tingkat desa terkait dengan kewilayahan (permasalahan pengembangan wilayah, sosial budaya dan ekonomi)
- Sebagai alat untuk menggali/menjaring potensi sumberdaya alam yang ada di tingkat desa.

- Menyamakan persepsi tentang masalah dan potensi terkait pengelolaan sumberdaya alam/hutan

Tahapan penggunaan dari sketsa lahan dan bentang alam/hutan adalah sebagai berikut :

1. Menjelaskan kajian dan tujuan penggunaan teknik sketsa lahan dan sepakati topik serta wilayah yang akan digambar.
2. Sepakatilah tentang simbol-simbol yang akan digunakan. Misalnya, rumah menggunakan daun, sungai menggunakan garis tebal, dsb.
3. Menyiapkan alat dan bahan yang akan digunakan (spidol, kertas plano, daun atau biji-bijian)
4. Mengajak peserta untuk menggambar desa, batas wilayah, fasilitas umum (sekolah, rumah ibadah, permukiman, jalan, pasar, kantor desa), batas alam (sungai, hutan, semak belukar) dan pola penggunaan lahan (kebun, belukar, hutan) dari masing-masing desa pada media yang tersedia.
5. Ajaklah masyarakat untuk melengkapi peta dengan detail-detail sesuai topik peta (umum atau topikal).
6. Diskusikan lebih lanjut bersama masyarakat tentang keadaan, masalah-masalah, sebabnya serta akibatnya, serta gali informasi berikut:
 - Apakah ada lokasi-lokasi dan/atau sumber daya alam/hutan yang dikelola secara tradisional baik oleh individu, kelompok, ataupun bersama komunitas?
 - Apakah ada batas-batas (alam maupun buatan) mengenai status kawasan hutan tersebut. Tentukan status fungsi kawasan tersebut: konservasi, lindung, produksi atau areal pemanfaatan lain.
 - Kalau ada, sumberdaya apa saja? Di lokasi mana? Dan dikelola

oleh siapa (individu atau institusi)? Bagaimana caranya? Sejak kapan? Apakah ada aturan (formal, tertulis maupun tradisional atau adat) yang mengatur pengelolaan sumberdaya alam/hutan tersebut?

- Apa makna hutan bagi masyarakat? Makna bisa dipahami secara sosial, spiritual, penghidupan. Untuk penghidupan, bisa dilihat secara luas, mulai dari memberikan penghasilan untuk rumah tangga, jasa air bersih, tanaman obat, dan lainnya. Apakah ada tempat-tempat yang dianggap lebih penting oleh masyarakat? Kalau ada, kenapa? Tehniknya, saat menggambar sketsa lahan, peserta diminta memberi tanda tempat-tempat yang dianggap penting tersebut. Lalu peserta diminta menceritakan mengapa tempat tersebut penting. Bisa karena tempat tersebut keramat (makam leluhur), lokasi sumber air, sumber kayu atau tanaman pangan, maupun tanaman tertentu, dll.
- Apakah ada pengetahuan lokal masyarakat mengenai hutan dan sumber daya alam? Kalau ada, apa saja pengetahuan tersebut dan siapakah orang-orang desa yang masih menerapkan dan mengetahui pengetahuan lokal tentang hutan dan SDA.

7. Ajaklah masyarakat untuk menyimpulkan hasil-hasil yang dibahas dalam diskusi.

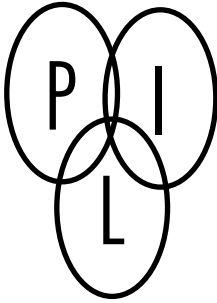
Tim yang bertugas sebagai pencatat proses, bertugas mendokumentasi semua hasil diskusi dan kalau pembuatan peta dan diskusi sudah selesai, peta digambar kembali atas kertas (secara lengkap dan sesuai peta masyarakat).

Bahan 4

Teknik Analisis Pemangku Kepentingan

Teknik ini digunakan untuk menganalisis pihak-pihak, baik berupa lembaga formal, kelompok masyarakat, maupun individu siapa saja yang memiliki kepentingan atau para pemangku kepentingan dalam pengelolaan sumberdaya alam/hutan serta melihat hubungan diantara para pihak tersebut.

Lembaga (para pemangku kepentingan) di bagi atas 3 site: *On Site* (lembaga yang berada di dalam desa), *Off Site* (Lembaga yang berada di sekitar desa), dan *Supra Site* (Lembaga yang berada di luar -bukan sekitar- desa). Setelah teridentifikasi, lembaga-lembaga tersebut di kaji dengan Analisis PIL (*Power, Interest, dan Legitimacy*) guna memetakan lembaga apa saja yang memiliki PIL dan mengidentifikasi lembaga-lembaga apa saja yang bisa di jadikan mitra.

Level	Stakeholder	Power		Interest		Legitimacy		
On site								
Off site								
Supra site								

Analisis ini digunakan untuk mengetahui para pemangku kepentingan yang ada dalam suatu wilayah tertentu. Adapun proses analisis *stakeholder* adalah sebagai berikut:

1. Menyiapkan alat yang akan digunakan (spidol, kertas plano, metaplan, dan isolatif)
2. Menyiapkan format analisis *stakeholder*.
3. Membagi kelompok menjadi dua kelompok berdasarkan desa masing-masing.
4. Menjelaskan beberapa point penting yang ada dalam analisis *stakeholder*.
5. Mengajak peserta untuk mengidentifikasi lembaga-lembaga internal maupun eksternal dalam hal pemangku kepentingan dengan menggunakan 3 cara yaitu *on site*, *off site* dan *supra site*. Dan kemudian dituliskan di metaplan yang telah disediakan oleh panitia/fasilitator.
6. Menempelkan hasil diskusi tiap kelompok ke diagram Venn yang telah dibuat oleh panitia/fasilitator ke dalam 3 point penting yakni pemangku kepentingan yang ada pada *on site*, *off site* dan *supra site*.
7. Menjelaskan kembali setelah teridentifikasi hasil tersebut di

masuk dalam diagram Venn yang telah disediakan sambil menjelaskan maksud dari Power, legitimacy, dan interest yang ada dalam bagan.

8. Mengajak peserta mendiskusikan kembali hasil identifikasi dan kemudian memindahkan hasil tersebut ke dalam diagram Venn agar peserta tahu lembaga-lembaga yang memiliki **Power** (kekuatan), **Interest** (kepentingan), dan **Legitimacy** (kewenangan).
9. Mengajak peserta mengidentifikasi kelompok-kelompok atau lembaga yang memiliki kekuatan, kepentingan dan kewenangan.
10. Setelah teridentifikasi kemudian setiap kelompok yang dipandu oleh fasilitator memindahkan hasil dari diagram Venn ke tabel PIL yang telah disediakan oleh panitia/fasilitator dan menjelaskan maksud dari metode PIL.
11. Mengajak peserta mengidentifikasi kelompok-kelompok yang memiliki kekuatan (+/-), kepentingan (+/-), dan kewenangan (+/-).
12. Mengajak peserta mempersentasikan hasil diskusi yang diwakili 1 orang tiap kelompok.

Bahan 5

Pemberdayaan Masyarakat Setempat Melalui Kemitraan Kehutanan

Kebijakan pemberdayaan masyarakat sekitar hutan diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 6 tahun 2007 tentang Tata Hutan dan Penyusunan Rencana Pengelolaan Hutan. Pemberdayaan masyarakat bertujuan untuk mendapatkan manfaat sumber daya hutan secara optimal dan adil dapat dilakukan melalui kemitraan (Pasal 84). Pemberdayaan masyarakat melalui kemitraan dapat dilaksanakan pada kawasan hutan yang telah diberikan izin pemanfaatan hutan atau pada hutan yang telah diberikan hak pengelolaannya kepada BUMN bidang kehutanan (Pasal 99). Menteri, gubernur, atau bupati/walikota sesuai kewenangannya, wajib memfasilitasi terbentuknya kemitraan antara masyarakat setempat dengan pemegang izin usaha pemanfaatan hutan atau pemegang hak pengelolaan hutan. Kemitraan dilakukan berdasarkan kesepakatan antara pemegang izin pemanfaatan hutan atau pemegang hak pengelolaan dengan masyarakat setempat. Pemberdayaan masyarakat setempat melalui kemitraan tidak mengubah kewenangan dari pemegang izin pemanfaatan hutan atau pemegang hak pengelolaan kepada masyarakat setempat.

Untuk penjabaran dan penerapan operasional dari kebijakan pemberdayaan masyarakat setempat melalui kemitraan sebagaimana dalam PP No.6/2007, khususnya pada pasal 99 ayat (5), Kementerian Kehutanan menerbitkan Peraturan Menteri Kehutanan No. P.39/Menhut-II/2013 tentang Pemberdayaan Masyarakat Setempat melalui Kemitraan Kehutanan. Kebijakan ini melengkapi program pemberdayaan masyarakat sekitar hutan yang sebelumnya telah dituangkan dalam kebijakan hutan desa (HD), hutan kemasyarakatan (HKM) dan hutan tanaman rakyat (HTR).

Berdasarkan data BPS (2010) terdapat 31.957 desa atau 48,8 juta orang bermukim di dalam atau di sekitar kawasan hutan. Sebagai komunitas sosial dengan kesamaan mata pencaharian yang menggantungkan hidup dari sumberdaya hutan dan aktivitasnya dapat mempengaruhi ekosistem hutan. Dari jumlah tersebut diperkirakan sekitar 10,2 juta jiwa atau 21% masuk dalam kategori miskin. Maka peran pemberdayaan masyarakat sekitar hutan menjadi sangat penting, bukan hanya dalam

penyediaan lapangan kerja dan akses pengelolaan hutan tetapi juga dalam upaya menurunkan angka degradasi dan deforestasi, serta konflik tenurial (Wiratno, 2014).

Pemberdayaan masyarakat setempat melalui Kemitraan Kehutanan adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan dan kemandirian

Pelatihan budidaya karet untuk mitra PT AHL. Salah satu manfaat kemitraan kehutanan adalah pengembangan kapasitas petani hutan dalam upaya meningkatkan produktivitas hasil lahan garapannya.



masyarakat setempat untuk mendapatkan manfaat sumber daya hutan secara optimal dan adil melalui Kemitraan Kehutanan dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat setempat. Hal ini dimaksudkan untuk mengembangkan kapasitas dan memberikan akses masyarakat setempat dalam rangka kerjasama dengan Pemegang Izin Pemanfaatan Hutan atau Pengelola Hutan, Pemegang Izin usaha industri primer hasil hutan, maupun Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) wilayah tertentu untuk meningkatkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat setempat. Tujuannya agar masyarakat setempat mendapatkan manfaat secara langsung, melalui penguatan kapasitas dan pemberian akses, serta terlibat dalam mewujudkan pengelolaan hutan lestari, dan secara bertahap dapat berkembang menjadi pelaku ekonomi yang tangguh, mandiri, bertanggung jawab dan profesional.

Menurut San Afri Awang (2008), pemberdayaan kepada masyarakat sekitar hutan bertujuan untuk mencapai pengelolaan sumberdaya hutan yang lestari dan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa hutan. Pemberdayaan masyarakat dalam pengelolaan hutan ini dapat dimaknai sebagai proses untuk berbagi peran, berbagi ruang dan waktu, serta berbagi hasil. Dengan melibatkan masyarakat sekitar hutan dalam setiap tahapan pengelolaan hutan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi akan memberi makna yang dalam bagi mereka. Motivasi dan tanggungjawab bersama dalam pengelolaan hutan akan muncul dari proses-proses yang dilalui dalam pemberdayaan masyarakat.

Untuk itu, dalam penerapannya, pemberdayaan masyarakat setempat melalui Kemitraan Kehutanan berlandaskan pada prinsip-prinsip kesepakatan, kesetaraan, saling menguntungkan, lokal spesifik, kepercayaan, transparansi, dan partisipasi.

Kebijakan ini mewajibkan para Pengelola Hutan, Pemegang Izin, dan KPH untuk melaksanakan pemberdayaan masyarakat setempat yang

terdapat di dalam maupun sekitar kawasan hutan melalui Kemitraan Kehutanan. Agar dapat terlaksana, beberapa persyaratan harus dipenuhi, sebagaimana diatur dalam pasal 7, sebagai berikut:

1. Areal Kemitraan Kehutanan paling luas dua hektar untuk tiap keluarga.
2. Dalam hal masyarakat setempat bermitra untuk memungut hasil hutan bukan kayu atau jasa lingkungan hutan luasan sebagaimana pada poin a di atas tidak berlaku;

Bagi masyarakat setempat yang akan bermitra, harus memenuhi persyaratan sebagai berikut (Pasal 7 butir 5) :

- a. Masyarakat setempat yang berada di dalam dan di sekitar areal pemanfaatan wilayah tertentu yang dibuktikan dengan kartu tanda penduduk atau Surat keterangan tempat tinggal dari Kepala Desa setempat;
- b. Dalam hal masyarakat setempat sebagaimana dimaksud huruf a berasal dari lintas desa maka ditetapkan oleh camat setempat atau lembaga adat setempat;
- c. Mempunyai ketergantungan hidup pada kawasan hutan; dan/atau
- d. Mempunyai potensi untuk pengembangan usaha secara berkelanjutan.

Berdasarkan Permenhut No.47/Menhut-II/2013 tentang Pedoman, Kriteria dan Standar Pemanfaatan Hutan di Wilayah Tertentu Pada Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung dan Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi, disebutkan bahwa yang dimaksud dengan wilayah tertentu antara lain adalah wilayah hutan yang situasi dan kondisinya belum menarik bagi pihak ketiga untuk mengembangkan pemanfaatannya berada di luar areal ijin pemanfaatan dan penggunaan kawasan hutan.

Dalam mengelola wilayah tertentu, Kepala KPH berperan untuk mengidentifikasi, mendelineiasi, memetakan, dan merancang wilayah tertentu serta mengintegrasikannya dalam proses pelaksanaan tata hutan, dan menyusun Rencana Pengelolaan Hutan; mengusulkan Rencana Pengelolaan Hutan tersebut untuk disahkan oleh Menteri atau pejabat yang ditunjuk; serta mempublikasikan Rencana Pengelolaan Hutan (Pasal 2). Usulan Rencana Pengelolaan Hutan tersebut sekaligus sebagai usulan pelimpahan kewenangan dalam melakukan pemanfaatan wilayah tertentu (Pasal 3). Adapun kriteria lahan pemanfaatan hutan di wilayah tertentu (Pasal 5 butir 1)

- a. tidak ada rencana investasi lain;
- b. layak diusahakan.

Rencana Pengelolaan Hutan meliputi pemanfaatan hutan yaitu kegiatan untuk memanfaatkan kawasan hutan, memanfaatkan jasa lingkungan, memanfaatkan hasil hutan kayu dan bukan kayu serta memungut hasil hutan kayu dan bukan kayu secara optimal dan adil untuk kesejahteraan masyarakat dengan tetap menjaga kelestariannya.

Berdasarkan Rencana Pengelolaan Hutan, pihak ketiga mengetahui pemanfaatan wilayah tertentu dan bilamana tertarik/berminat untuk memanfaatkan wilayah tertentu dapat mengajukan kepada Kepala KPH dalam bentuk kemitraan (Pasal 4). Kriteria pihak ketiga adalah masyarakat setempat dan unit usaha berbentuk BUMN, BUMD, BUMS, Koperasi, Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) (Pasal 5 butir 2).

Bentuk penyelenggaraan dan pemanfaatan wilayah tertentu untuk kawasan hutan lindung, meliputi pemanfaatan kawasan, pemanfaatan jasa lingkungan, dan pemungutan hasil hutan bukan kayu, dengan rincian sebagaimana tabel berikut (Pasal 6):

Tabel 1. Bentuk Penyelenggaraan dan Pemanfaatan Wilayah Tertentu untuk Kawasan Hutan Lindung

Pemanfaatan Kawasan	Pemanfaatan Jasa Lingkungan	Pemungutan Hasil Hutan Bukan Kayu
budidaya tanaman obat; budidaya tanaman hias; budidaya jamur; budidaya lebah; budidaya ulat sutera; penangkaran satwa liar; silvopastura; rehabilitasi satwa; atau budidaya hijauan makanan ternak.	pemanfaatan aliran air; pemanfaatan air; wisata alam; perlindungan keanekaragaman hayati; penyelamatan dan perlindungan lingkungan; atau penyerapan dan atau penyimpan karbon.	rotan; madu; getah; buah; jamur; atau sarang burung walet.

Bentuk penyelenggaraan dan pemanfaatan wilayah tertentu untuk kawasan hutan produksi meliputi pemanfaatan kawasan, pemanfaatan jasa lingkungan, pemanfaatan hasil hutan kayu dan bukan kayu serta pemungutan hasil hutan kayu dan bukan kayu, dengan perincian sebagaimana berikut (Pasal 7):

Tabel 2. Bentuk Penyelenggaraan dan Pemanfaatan Wilayah Tertentu untuk Kawasan Hutan Produksi

Pemanfaatan Kawasan	Pemanfaatan Jasa Lingkungan
budidaya tanaman obat; budidaya tanaman hias; budidaya jamur; budidaya lebah; budidaya ulat sutera; penangkaran satwa; budidaya sarang burung walet; atau budidaya hijauan makanan ternak.	pemanfaatan aliran air; pemanfaatan air; wisata alam; perlindungan keanekaragaman hayati; penyelamatan dan perlindungan lingkungan; atau penyerap dan atau penyimpan karbon
Pemanfaatan Hasil Hutan Kayu dan Bukan Kayu	Pemungutan Hasil Hutan Kayu dan Bukan Kayu
<p>a. Hasil Hutan Kayu</p> <p>Hasil Hutan Kayu yang berasal dari hutan alam, meliputi kegiatan: panen, pengayaan, penanaman, pemeliharaan, pengamanan, dan pemasaran hasil.</p> <p>Hasil Hutan Kayu dari penyelenggaraan restorasi ekosistem yang telah mencapai keseimbangan ekosistem, meliputi: pemeliharaan, perlindungan, pemeliharaan ekosistem hutan termasuk penanaman, pengayaan, penjarangan, penangkaran satwa, pelepasliaran flora dan fauna.</p> <p>Hasil Hutan Kayu yang berasal dari hasil penanaman, meliputi kegiatan: penyiapan lahan, pembibitan, penanaman, pemeliharaan, pemanenan, pengolahan, dan pemasaran.</p>	<p>Hasil Hutan Kayu untuk pembangunan fasilitas umum kelompok masyarakat setempat, paling banyak 50 meter kubik dan tidak untuk diperdagangkan;</p> <p>Hasil Hutan Kayu untuk memenuhi kebutuhan individu dengan ketentuan paling banyak 20 (dua puluh) meter kubik untuk setiap Kepala Keluarga dan tidak untuk diperdagangkan.</p>

<p>b. Hasil Hutan Bukan Kayu antara lain: Kegiatan pemanfaatan rotan, sagu, nipah dan bambu, meliputi kegiatan: penanaman, pemanenan, pengayaan, pemeliharaan, pengamanan, dan pemasaran hasil.</p> <p>Kegiatan pemanfaatan getah, kulit kayu, daun, buah atau biji, gaharu yang meliputi kegiatan: pemanenan, pengayaan, pemeliharaan, pengamanan, dan pemasaran hasil.</p>	<p>Hasil Hutan Bukan Kayu: pemungutan rotan, madu, getah, buah atau biji, daun, gaharu, kulit kayu, tanaman obat dan umbi-umbian, maksimal 20 ton per tahun per Kepala Keluarga.</p>
--	--

Setelah persyaratan dipenuhi, maka tahap selanjutnya adalah verifikasi dan penetapan, sebagaimana diatur dalam pasal 8. Dinas Kabupaten/Kota yang menangani bidang kehutanan bersama Kepala UPT Ditjen BUK/Ditjen PHKA/Ditjen Planologi/ Ditjen PDAS-PS/Badan Litbang melakukan verifikasi kelengkapan persyaratan masyarakat setempat didampingi oleh Pengelola Hutan, Pemegang Izin dan KPH sebagaimana dimaksud pada pasal 7. Hasil verifikasi kemudian dituangkan dalam Bentuk Berita Acara Hasil Verifikasi. Setelah itu Kepala UPT menyampaikan hasil verifikasi kepada instansi/unit kerja eselon I masing-masing, dengan tembusan kepada Dinas Provinsi/Kabupaten/Kota yang membidangi kehutanan. Berdasarkan hasil verifikasi tersebut Dirjen/Kepala Badan menetapkan masyarakat calon mitra yang berhak mendapatkan fasilitasi.

Untuk mewujudkan kemitraan kehutanan tersebut, Dirjen atau Kepala Badan atau Kepala Dinas Provinsi/Kabupaten/Kota yang membidangi kehutanan wajib melakukan fasilitasi Kemitraan Kehutanan antara masyarakat setempat dengan Pengelola Hutan, Pemegang Izin dan KPH (Pasal 9). Dalam pelaksanaannya, fasilitasi dapat dibantu oleh

LSM, Perguruan Tinggi, Penyuluh Kehutanan, Penyuluh Kehutanan Swasta, Penyuluh Kehutanan Swadaya Masyarakat, lembaga adat, dan/atau lembaga yang memiliki kompetensi di bidang Kemitraan Kehutanan. Sebagaimana diatur dalam pasal 10, fasilitasi kepada masyarakat setempat berupa sosialisasi, pembentukan kelompok, pembangunan kelembagaan bagi kelompok masyarakat yang baru terbentuk, dan/atau penguatan kelembagaan bagi kelompok masyarakat yang sudah terbentuk;

Area Kemitraan Kehutanan antara Pengelola Hutan, Pemegang Izin atau KPH dengan masyarakat setempat antara lain (pasal 11):

- a. Luas areal tanaman kehidupan di wilayah kerja IUPHHK-HTI;
- b. Areal konflik dan yang berpotensi konflik di areal Pengelola Hutan, Pemegang Izin atau KPH; dan/atau;
- c. Areal yang memiliki potensi dan menjadi sumber penghidupan masyarakat setempat;

Adapun bentuk-bentuk kegiatan Kemitraan Kehutanan disusun berdasarkan kesepakatan. Fasilitasi kesepakatan antara Pengelola Hutan, Pemegang Izin, dan/atau Kesatuan Pengelolaan Hutan dengan kelompok masyarakat setempat dapat dilakukan oleh unit Pelaksana Teknis Eselon I terkait bersama Dinas Propinsi/Kabupaten/Kota yang membidangi kehutanan. Adapun tata cara pelaksanaan kemitraan kehutanan adalah sebagai berikut (Pasal 13):

- a. Unit Eselon I terkait bersama Dinas Propinsi/Kabupaten/Kota yang membidangi kehutanan melakukan fasilitasi terbangunnya kesepakatan bentuk-bentuk kegiatan Kemitraan Kehutanan antara Pengelola Hutan, Pemegang Izin, dan/atau Kesatuan Pengelolaan Hutan dengan kelompok masyarakat setempat.
- b. Kesepakatan tersebut kemudian dituangkan dalam naskah Kemitraan Kehutanan.

- c. Kesepakatan naskah Kemitraan Kehutanan tersebut selanjutnya dituangkan dalam naskah perjanjian, ditandatangani oleh pihak masyarakat dan Pengelola Hutan, Pemegang Izin, dan atau KPH yang diketahui oleh Kepala Desa atau Camat atau lembaga adat setempat dan pejabat kehutanan setempat.

Setelah kesepakatan kemitraan telah dicapai, kemudian Pengelola Hutan, Pemegang Izin dan KPH menyampaikan laporan perkembangan pelaksanaan Kemitraan Kehutanan kepada Dinas Kabupaten/Kota yang membidangi kehutanan dengan tembusan kepada Dinas Provinsi yang membidangi kehutanan dan Direktur Jenderal atau Kepala Badan yang disampaikan setiap 6 bulan sekali. Dinas Kabupaten/Kota wajib melaporkan hasil rekapitulasi laporan, pelaksanaan pembinaan dan pemantauan kepada Dinas Provinsi, yang disampaikan setiap 6 bulan sekali. Selanjutnya, Dinas Provinsi melakukan rekapitulasi seluruh laporan perkembangan yang diterima dari Kabupaten/Kota, termasuk hasil pembinaan dan pemantauan pelaksanaan Kemitraan Kehutanan, dan selanjutnya Dinas Provinsi melaporkan hasil rekapitulasi laporan, pelaksanaan pembinaan dan pengawasan Kemitraan Kehutanan kepada Menteri yang disampaikan setiap 6 bulan sekali.

Untuk menjamin terselenggaranya Kemitraan Kehutanan yang efektif, Direktur Jenderal BUK/PHKA/BPDAS-PS/Planologi/Kepala Badan, Gubernur dan Bupati/Walikota dapat melakukan pembinaan dan pengendalian. Pembinaan dapat berupa bimbingan, pelatihan, arahan dan/atau supervisi. Pengendalian meliputi kegiatan monitoring dan/atau evaluasi. Selain itu, Menteri melalui Direktur Jenderal, baik secara sendiri maupun bersama Dinas Provinsi, Kabupaten/Kota yang membidangi kehutanan dapat melakukan pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan kegiatan teknis Kemitraan Kehutanan paling sedikit setahun sekali, setelah menerima laporan dari Dinas Provinsi.

Dalam melaksanakan proses evaluasi dapat melibatkan pihak-pihak independen, baik LSM, perguruan tinggi dan pihak lainnya. Hasil pengendalian tersebut kemudian digunakan sebagai bahan evaluasi dan perbaikan penyelenggaraan Kemitraan Kehutanan Pengelola Hutan, Pemegang Izin, dan KPH dengan masyarakat setempat.

Berkenaan dengan pembiayaan, biaya fasilitasi, pembinaan dan pengendalian yang timbul akibat dari peraturan ini dibebankan kepada anggaran Kementerian Kehutanan, APBD atau sumber lain yang tidak mengikat di luar pelaku Kemitraan Kehutanan. Biaya pelaksanaan kegiatan Kemitraan Kehutanan sesuai dengan Naskah Kemitraan Kehutanan menjadi tanggung jawab Pengelola Hutan, Pemegang Izin, KPH dan swadaya masyarakat setempat.

Naskah disadur dari buku “Gairah Bermitra: Pembelajaran dari penerapan Kemitraan Kehutanan di KPHL Rinjani Barat”

Bahan 6

Proses dan Pendekatan Multipihak

Banyak kegiatan pelaksanaan pembangunan baik yang diselenggarakan oleh lembaga pembangunan pemerintah, organisasi bukan pemerintah (ORNOP) atau Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang semakin memperhatikan peran serta para pihak atau pemangku kepentingan. Karena itu proses-proses partisipasi, kemitraan, bekerja dalam jaringan, koalisi, aliansi atau forum kerjasama sudah menjadi pilihan cara pendekatan atau bahkan kebutuhan yang digunakan akhir-akhir ini.

Banyak persoalan pembangunan, ekonomi dan sumberdaya alam dan lingkungan memerlukan kerjasama antara berbagai pihak dan kepentingan. Namun dalam kenyataan tidak mudah menyatukan perbedaan kedudukan (*position*), kepentingan (*interest*) dan kebutuhan (*needs*) berbagai pihak. Istilah pihak (*parties*) atau pemangku kepentingan (*stakeholder*) semakin sering didengar dalam satu dasawarsa terakhir. Namun persoalannya juga cukup rumit ketika melibatkan kekuasaan (*power*) dan kewenangan (*authority*).

Kekuasaan dan kewenangan yang tidak digunakan dengan sebagaimana mestinya bisa menggeser kedudukan dan kepentingan suatu pihak.

Berbagai pihak yang ingin membangun kerjasama berhadapan dengan

berbagai perbedaan di atas. Seringkali perbedaan-perbedaan ini menghasilkan perselisihan, sengketa atau konflik. Sebagian sengketa tidak dapat diselesaikan sebagian dapat diatasi melalui pengelolaan konflik yang memadai.

Untuk mengatasi berbagai perbedaan atau menyatukan kekuatan untuk membangun secara bersama dan konstruktif atau menghasilkan model pembangunan yang konstruktif dan berkelanjutan digunakan juga berbagai pendekatan. Antara lain diperkenalkannya teori dan konsep serta tata kelola (*governance*). Untuk itu sangat diperlukan dukungan pembangunan kelembagaan (*institutional development*), kebijakan dan juga penegakan aturan atau hukum yang memadai. Untuk membantu kerjasama dan proses multipihak sangat diperlukan analisis pemangku kepentingan (*stakeholder analysis*).

Ada berbagai pendekatan dan metoda analisis pemangku kepentingan ini. Sebagaimana disampaikan sebelumnya masing-masing pihak ingin memperlihatkan kedudukan, kepentingan dan kebutuhannya. Namun kita bisa juga melihat secara positif bagaimana hak, tanggung jawab, peran dan manfaat atau insentif apa yang bisa diperoleh para pihak sehingga ada keinginan untuk bekerjasama atau saling mendukung secara positif dan konstruktif.

Dengan mengetahui hal-hal ini, kita bisa saling menempatkan diri secara seimbang sehingga ketika dilakukan analisis tentang persoalan-persoalan kehutanan atau sumberdaya alam yang dihadapi bersama, untuk dianalisis dan dicari cara untuk mengatasi masalah tersebut, kita mengetahui posisi dan kepentingan masing-masing pihak secara seimbang. Persoalan yang dianalisis dan ingin diatasi tidak menonjolkan kepentingan satu atau beberapa pihak saja.

Proses atau pendekatan partisipatif dalam pembangunan juga sudah digunakan dalam hampir segala tingkatan pengelolaan atau

pengurusan suatu model pembangunan, program atau proyek. Karena itu dapat kita temui berbagai upaya untuk membangun peninjauan kebutuhan, diagnosa masalah, perencanaan, pelaksanaan sampai pada pemantauan, penilaian dan analisis dampak dari suatu kegiatan pembangunan yang dilakukan secara partisipatif.

Bagian ini menyampaikan informasi tentang konsep dasar dan pendekatan multipihak untuk dijalankan dalam proses-proses yang memungkinkan terjalannya dan berhasilnya kerjasama yang positif dan konstruktif. Proses ini disebut sebagai proses multipihak (*multistakeholder process* – MSP). Sebagian pihak menggunakan istilah *Multistakeholder Platform* dan ada yang menggunakan istilah *Multistakeholder Partnership* yang juga disingkat MSP. Selain itu ada yang menggunakan istilah *Multistakeholder Dialogue* atau *Multistakeholder Governance*¹.

Apa itu pemangku kepentingan (*stakeholder*)? Pemangku kepentingan adalah mereka yang mempunyai kepentingan dalam pengambilan keputusan tertentu baik sebagai individu maupun sebagai perwakilan dari sebuah kelompok. Mereka ini termasuk pihak yang mempengaruhi sebuah keputusan, pihak yang mempengaruhi sebuah keputusan dan mereka yang dipengaruhi atau mendapat akibat dari sebuah keputusan. Sedangkan proses multipihak adalah sebuah proses analisis dan pengambilan keputusan yang dimaksudkan untuk membawa semua pemangku kepentingan utama dengan keterwakilan yang adil untuk bekerjasama dalam sebuah proyek, program atau proses².

Proses multipihak menganggap bahwa masalah-masalah pembangunan yang sangat kompleks tidak bisa diatasi hanya oleh satu orang atau kelompok saja. Semakin rumit persoalan yang dihadapi bisa mungkin akan diatasi dengan melibatkan sebanyak mungkin pihak-

¹ Andrei Mikheyev. *Multi-stakeholder partnerships: definition, principles, typology, and partnering process*.

² Lihat Gayathri, International Water Management Institute (IWMI)

pihak. Bisa terjadi pihak yang terlibat menjadi sangat banyak jika harus melibatkan ilmuwan atau dosen dari kampus perguruan tinggi, petani, pemerintah, DPR, swasta, LSM/ORNOP, ahli lingkungan dan sebagainya. Proses multipihak juga bisa sangat kompleks dan rumit jika harus melibatkan berbagai perspektif seperti ekonomi, politik, sosial lingkungan dan sebagainya. Semakin banyak pihak yang dilibatkan semakin sulit pula mencapai kesepakatan atau konsensus. Proses multipihak memungkinkan berbagai pandangan atau perspektif untuk dikemukakan dan diperdebatkan. Proses ini memungkinkan berbagai skenario, pilihan-pilihan atau pendekatan dinilai guna membuat keputusan dan melakukan tindakan nyata³.

Dalam dua dekade terakhir banyak berkembang pendekatan partisipatif yang dimulai dengan pengembangan peninjauan kebutuhan pembangunan atau analisis masalah secara partisipatif. Penelitian-penelitian konservatif atau ilmiah murni yang dulunya (terutama dalam pembangunan pertanian, pedesaan dan pembangunan masyarakat) sangat ekstraktif berubah menjadi lebih partisipatif. Penelitian survei atau analisis yang bersifat ekstraktif diganti dengan *Rapid Rural Appraisal* (RRA) atau Pemahaman Pedesaan Secara Cepat dan kemudian berkembang menjadi *Participatory Rural Appraisal* (PRA) atau Pemahaman Pedesaan Secara Partisipatif.

Model pembangunan atau pengelolaan sumberdaya alam juga semakin partisipatif dan terbuka atau inklusif dengan melibatkan berbagai pihak. Kita biasa mendengar istilah seperti pembangunan secara kolaboratif, pembangunan secara adaptif, pembangunan dengan pendekatan multipihak dan sebagainya. Proses pembuatan kebijakan juga melibatkan lebih banyak pihak melalui forum multipihak, konsultasi publik, partisipasi publik dalam pembuatan kebijakan.

³ Lihat Woodhill, J. 2004. *Facilitating Complex Multi-Stakeholder Processes: A Social Learning Perspective*. A Working Document. International Agriculture Center. Wageningen University

Proses-proses ini berkaitan dengan proses pembelajaran sosial (*social learning*). Pembelajaran sosial adalah sebuah konsep yang berhubungan dengan kapasitas kelompok sosial atau masyarakat untuk berorientasi pada proses pembelajaran ketika mereka harus mengatasi sebuah masalah. Pembelajaran sosial adalah sebuah proses di mana masyarakat, kelompok sosial, para pemangku kepentingan dan sebagainya belajar melakukan inovasi, memberikan tanggapan dan menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan sosial dan lingkungan. Masyarakat moderen harus cepat tanggap/respon terhadap konsekuensi-konsekuensi yang timbul akibat tindakannya sendiri. Konsekuensi ini bisa positif bisa negatif⁴.

Semakin responsif suatu masyarakat terhadap tantangan atau perubahan yang terjadi akan mereka akan semakin bertahan dan kuat melakukan penyesuaian dalam mempertahankan kehidupannya. Masyarakat yang tidak mampu melakukan reaksi atau respon terhadap perubahan akan menghadapi risiko menghadapi krisis yang akan terus berkembang.

Persoalannya adalah bagaimana caranya masyarakat dapat melakukan proses pembelajaran secara efektif dan bagaimana hal ini dapat difasilitasi? Pembelajaran sosial melibatkan berbagai kelompok dalam masyarakat dalam proses yang komunikatif guna memahami masalah, konflik dan dilema sosial dan membangun strategi untuk memperbaiki keadaan. Proses multipihak dapat dianggap sebagai salah satu aplikasi praktis dari proses pembelajaran sosial untuk suatu situasi tertentu (Woodhill, 2004).

Proses multipihak memiliki beberapa ciri berikut:

- Berhadapan dengan konteks yang jelas batasnya dan sekumpulan

4 Beck and Gidden et.al (1994) in Woodhill (2004)
Woodhill (2004)

masalah yang nyata

- Melibatkan para pemangku kepentingan dengan kepentingan yang sama
- Melibatkan atau bekerja di lintas sektor dan tingkatan
- Mengikuti proses yang dinamis dalam rentang waktu tertentu
- Dipandu oleh aturan yang disepakati bersama
- Berhadapan dengan kekuasaan dan konflik antar pihak dan sektor
- Melibatkan para pihak dalam proses belajar (bukan hanya kesepakatan atas kedudukan tertentu)
- Dimaksudkan untuk menyeimbangkan pendekatan dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas
- Dimaksudkan untuk memberikan dukungan bagi perubahan kelembagaan.

Proses multipihak bukan sekedar partisipasi masyarakat. Proses multipihak, sebagaimana kegiatan kerjasama atau proses partisipasi lainnya memerlukan beberapa tahap dalam proses seperti persiapan dan penataan proses yang melibatkan kebutuhan dan alasan untuk menjalankan proses, keputusan tentang organisasi dan kelembagaan yang diperlukan.

Selanjutnya dilakukan perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan, pembelajaran dan pemantauan serta penyesuaian. Pelaksanaan proses multipihak tidak mudah. Sangat diperlukan seorang atau beberapa fasilitator yang handal. Fasilitator tidak bisa hanya sekedar bekerja dengan teknik-teknik fasilitasi untuk membangun proses multipihak. Dia harus juga memahami aspek teoretis dan etis MSP, memahami cara melakukan perancangan dan penyesuaian MSP dengan berbagai situasi memadukan berbagai proses pembelajaran interaktif dan partisipatif, memahami persoalan konflik, perundingan dan mediasi

konflik serta alat-alat dan metoda analisisnya.

Kompetensi yang diperlukan dari seorang fasilitator juga harus mempunyai kemampuan dan keahlian dalam memahami persoalan kelembagaan dan pembangunan kelembagaan, dukungan dan penataan kelembagaan sehingga proses multipihak dapat berlangsung dan berfungsi dengan baik. Harus ada kepemimpinan dan kemampuan membangun partisipasi di antara semua pemangku kepentingan.

Untuk itu diperlukan kemampuan komunikasi dan kepribadian yang menarik dalam proses komunikasi atau diskusi dengan siapa saja yang terlibat. Dia harus bisa diterima oleh semua pihak.

Pelaksanaan proses multipihak memerlukan metoda atau cara pendekatan dan alat-alat untuk proses yang partisipatif. Fasilitator harus memahami dan menguasai penggunaan metoda-metoda seperti proses belajar orang dewasa, metoda sistem pembelajaran, kerangka kerja logis (*logical framework*), teknik-teknik pemahaman atau penajakan secara

partisipatif, analisis gender, analisis skenario, analisis pemangku kepentingan (*stakeholder analysis*), *soft system methodology*, pengembangan teknologi secara partisipatif, analisis SWOT atau ZOPP dan sebagainya. Fasilitator perlu memahami berbagai metoda ini guna mencapai proses pembelajaran yang lebih berhasil.

Naskah disadur dari buku “Konsep dan Perangkat Proses Multipihak: untuk pengembangan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) dan Pengelolaan Hutan Berbasis Masyarakat (PHBM)”

Bahan 7

Tingkatan Berbeda dalam Partisipasi

Kata partisipasi meliputi tingkat keikutsertaan yang luas. Tidaklah penting untuk mengetahui terminologi yang pasti dari setiap tingkatan yang berbeda karena buku yang berbeda menggunakan kata yang berbeda untuk berbagai tingkatannya. Tetapi penting untuk bisa membedakan antara tiap tingkatan yang berbeda karena setiap tingkatan memerlukan pendekatan yang berbeda. Tidak selalu memungkinkan atau perlu untuk menargetkan sisi yang benar (kanan) dari rangkaian ini.

Tingkat partisipasi mana yang akan anda targetkan akan tergantung pada beberapa faktor seperti:

- Tujuan inisiatif
- Kerangka waktu inisiatif
- Lingkungan yang mendukung dalam organisasi anda
- Lingkungan politik; peraturan dan perundang-undangan nasional
- Ketersediaan sumber daya manusia dan keuangan

Tingkatan partisipasi dapat dilihat dalam tangga sebagai berikut:

- **Mobilisasi diri:** Masyarakat berpartisipasi dengan cara membuat inisiatif sendiri terlepas dari lembaga luar untuk merubah sistem:

agen dari luar bisa menjadi fasilitator atau berperan sebagai katalis.

- **Partisipasi Interaktif:** Masyarakat berpartisipasi dalam analisa bersama, mengarah pada tindakan, membentuk kelompok lokal yang baru atau memperkuat yang sudah ada; pemangku kepentingan lokal memiliki kendali terhadap keputusan lokal, memberikan mereka suatu insentif dalam memelihara struktur atau praktik.
- **Partisipasi Fungsional:** Masyarakat berpartisipasi dengan cara membentuk suatu kelompok untuk membuat definisi awal tujuan dari suatu program; didorong oleh pemangku kepentingan dari luar; keterlibatan tersebut tidak cenderung untuk terjadi pada tahap perencanaan tetapi setelah keputusan utama dibuat; lembaga seperti itu bisa saja tergantung pada inisiator luar tetapi bisa juga tidak bergantung pada siapapun.
- **Partisipasi dengan Konsultasi:** Masyarakat berpartisipasi dengan cara diberikan konsultasi, dan pemangku kepentingan luar mempertimbangkan pengetahuan dan kepentingan mereka; pihak luar mencoba mendefinisikan masalah dan solusi tetapi bisa juga merubahnya berdasarkan tanggapan masyarakat lokal; proses tidak mengakui pembagian dalam pengambilan keputusan dan pihak luar tidak memiliki kewajiban apapun untuk menanggapi pandangan masyarakat lokal.
- **Partisipasi dengan cara memberikan informasi:** Masyarakat berpartisipasi dengan cara menjawab pertanyaan yang ditanyakan oleh pemangku kepentingan luar atau staf proyek: mereka tidak punya kesempatan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan karena temuan-temuan yang didapatkan tidak diberitahukan kepada mereka
- **Partisipasi pasif:** keputusan dibuat hanya oleh pemangku

kepentingan luar yang berkuasa; masyarakat lokal berpartisipasi dengan cara diberitahu apa yang akan atau telah terjadi.

Apa yang Diharapkan dari Partisipasi?

Anda dapat mengharapkan hal-hal berikut ketika orang berpartisipasi dalam inisiatif konservasi:

- Pengetahuan lain, pandangan, persepsi, kemampuan dan sumber daya digunakan secara lebih efektif.
- Inisiatif menjadi lebih efektif, lebih efisien dan lebih berkesinambungan.
- Orang akan berbagi dan meningkatkan pandangannya, kesadaran pada masalah, sumber daya dan kesempatan.
- Orang akan berbagi dan melakukan variasi terhadap pengetahuan dan kemampuan mereka yang sesuai.
- Pengembangan, demokrasi dan keadilan didukung secara luas.

Tantangan dalam Mendukung Partisipasi Lokal

- Partisipasi dan peningkatan kesejahteraan masyarakat lokal secara penuh dapat berkembang dengan baik dalam masyarakat yang demokratis.
- Konsep partisipasi bisa jadi belum dikenal oleh beberapa kebudayaan dan kelompok.
- Pemerintah nasional mungkin tidak mendukung partisipasi dan peningkatan masyarakat lokal, terutama jika mereka menganggapnya sebagai ancaman bagi kekuasaan mereka.
- Proses partisipatif membutuhkan investasi waktu dan sumber daya

tertentu.

- Pendekatan partisipatif membutuhkan komitmen sepanjang waktu yang lama sebelum hasilnya terlihat.
- Mungkin perlu melakukan kompromi terhadap tujuan dari beberapa pihak yang berlainan.
- Penekanan pada proses partisipasi dapat menjauhkan perhatian dan sumber daya dari aspek teknis dari inisiatif konservasi.
- Proses partisipasi memerlukan fasilitasi dan tujuan jelas untuk menghindari kondisi yang kacau dan kehilangan arah untuk inisiatif.

Karakteristik Proses Partisipasi

- **Partisipasi Penuh.** Selama proses partisipasi, semua pemangku kepentingan didorong untuk secara aktif terlibat dan mengatakan apa yang ada di pikiran mereka. Hal ini memperkuat orang dalam beberapa cara. Pemangku kepentingan menjadi lebih berani dalam mengajukan isu-isu yang sulit. Mereka belajar bagaimana kebutuhan dan pendapat mereka, dan dalam prosesnya mereka belajar untuk menemukan dan mengakui perbedaan pendapat dan latar belakang dari semua pemangku kepentingan yang terlibat.
- **Pemahaman saling menguntungkan.** Supaya kelompok pemangku kepentingan dapat mencapai keputusan, anggotanya perlu memahami dan menerima alasan dibalik kebutuhan dan tujuan dari pihak lainnya. Rasa dasar berupa penerimaan dan pemahaman akan membuat orang mengembangkan ide inovatif yang menggabungkan semua pandangan semua orang.
- **Pemecahan Masalah yang Terbuka (Solusi Inklusif).** Solusi inklusif adalah solusi yang bijaksana. Kebijakan mereka

muncul dari perpaduan pandangan dan kebutuhan semua orang. Ini adalah solusi yang skala dan visinya diperluas untuk mengambil keuntungan dari kebenaran yang tidak hanya dipegang oleh orang yang berkuasa dan berpengaruh, tetapi juga yang dipegang oleh orang yang terpinggirkan dan lemah.

- **Berbagi Tanggung jawab.** Selama proses partisipasi, pemangku kepentingan merasakan rasa tanggung jawab yang besar untuk menghasilkan dan mengembangkan kesepakatan yang berkesinambungan. Mereka menyadari bahwa mereka harus mau dan dapat melaksanakan usulan yang mereka ajukan, sehingga mereka berusaha untuk memberi dan menerima masukan sebelum keputusan akhir dibuat. Hal ini sangat berlawanan dengan asumsi konvensional bahwa setiap orang akan dianggap bertanggungjawab sebagai konsekuensi dari keputusan yang dibuat oleh beberapa orang penting.

Naskah disadur dari buku “Konsep dan Perangkat Proses Multipihak: untuk pengembangan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) dan Pengelolaan Hutan Berbasis Masyarakat (PHBM)”

Bahan 8

Membangun Visi dan Misi Bersama

Membangun Visi Bersama

Visi adalah cita-cita yang ingin dicapai oleh suatu lembaga, dimana segala usaha dilakukan dengan tujuan untuk mewujudkan visi tersebut. visi menjadi suatu komitmen untuk melakukan sesuatu dan bentuk kepedulian yang dibangun terus oleh lembaga. Visi disusun dalam sebuah proses dengan kehadiran semua anggota lembaga dan akan dibawa kemanapun dan dimanapun anggota dan lembaga berada. Manfaat visi adalah menjadi tujuan akhir dari proses kelembagaan, menjadi arahan dari suatu proses, serta menjadi pedoman dan pengawal proses kelembagaan.

Visi bersama penting dibangun karena beberapa alasan: **Pertama**, penetapan visi menjadikan arah perubahan yang dikehendaki semakin terfokus karena menjelaskan langkah-langkah (misi) yang dapat diambil untuk mencapai visi tersebut. Perubahan membutuhkan arah, tujuan, atau gambaran mental yang dapat dibayangkan oleh semua komponen masyarakat sehingga setiap tindakan, keputusan strategis, dan kebijakan taktis dilakukan dalam rangka mendekatkan diri pada tujuan ideal yang diinginkan. **Kedua**, sebagai alat untuk

mengakomodasi harapan-harapan setiap warga menjadi harapan bersama. Visi merupakan gambaran besar yang merepresentasikan harapan dari masing masing individu anggota masyarakat setelah melalui diskusi panjang di antara mereka sendiri. **Ketiga**, untuk memberikan gambaran kepada pihak luar yang diharapkan dapat mendukung masyarakat untuk membuat perubahan kehidupan. Dengan adanya visi ini, pihak luar dapat melihat gambaran mental masyarakat terhadap perubahan yang diharapkan sehingga mereka dapat dengan mudah memberikan dukungan yang mereka miliki untuk mencapai tujuan bersama tersebut. **Terakhir**, untuk mengukur keberhasilan pembangunan, visi ini juga dapat dijadikan alat ukur perubahan kehidupan yang telah terjadi dalam satu periode visi tersebut.

Tujuan pembelajaran

1. Masyarakat mampu merumuskan visi dan misi lembaganya
2. Masyarakat terlibat aktif dalam proses penyusunannya
3. Masyarakat memahami keberadaan visi dan misi sebagai bagian dari eksistensi lembaga

Peserta

Proses ini melibatkan masyarakat yang berasal dari berbagai latar belakang atau jenis pekerjaan seperti petani hutan, petani sawah, pemerintah, pegawai, pengusaha, swasta, dinas terkait, lembaga setempat (PKK, Karang Taruna, dll.)

Alat dan bahan

Kertas plano, metaplan, spidol (besar dan kecil, berbagai warna), papan tulis, kertas HVS, selotip, krayon, pensil berwarna.

Waktu

240 menit

Metode

Future scenario/Projection scenario (skenario masa depan), *brainstorming*, dinamika kelompok dan nominal

Proses

1. Pembukaan, yang berisi sambutan dan pembukaan acara oleh pihak yang mengundang atau yang dihormati. Waktu yang dibutuhkan antara 10-15 menit.
2. Perkenalan. Perkenalan antara peserta, baik yang sudah kenal maupun belum, berguna untuk membangun keakraban, kepercayaan dan keterbukaan dalam forum. Dapat dilakukan dengan bertanya dengan cepat dan dijawab dengan cepat pula oleh peserta. Fasilitator bisa melakukan dengan berurutan ataupun acak. Waktu yang dibutuhkan antara 5-8 menit untuk peserta sejumlah 20 orang.
3. Penyampaian tujuan pertemuan. Tahapan ini merupakan awal dari proses yang menentukan kelancaran dan difahaminya proses. Tujuan pertemuan disampaikan oleh pihak yang mengundang atau fasilitator. Usahakan tahap ini tidak lebih dari 10 menit.
4. *Future/Projection scenario*. Langkah ini merupakan proses dimana peserta diperkenalkan tentang sebuah metode *future scenario*, yaitu suatu metode untuk membayangkan dan menggambarkan kondisi yang diinginkan terjadi disekitarnya (desa) dalam waktu 15-20 tahun mendatang. Sedangkan *projection scenario* sebagai metode

untuk membayangkan dan memperkirakan kondisi di sekitarnya dalam waktu 15-20 tahun mendatang dengan melihat kondisi saat ini. Kedua metode hanya dapat digunakan salah satunya. Pemilihan metode ini didasarkan pada kemampuan peserta.

5. Dinamika kelompok. Peserta dibagi kedalam kelompok kecil yang dibentuk berdasarkan komposisi peserta, misalnya asal lembaga atau campuran latar belakang. Jumlah peserta dalam kelompok kecil sebaiknya tidak lebih dari 6-7 orang, dan terbentuk sebanyak 3-5 kelompok.
6. Setiap kelompok kecil melakukan *future/projection scenario*, bertujuan untuk memperoleh visi bersama desa melalui media gambar, kemudian merumuskan komponen untuk visi, dan membangun visi kelompok. Setiap kelompok akan diberikan seperangkat peralatan menggambar (kertas plano, spidol, krayon dan HVS). Waktu yang dibutuhkan untuk menggambar antara 45-60 menit.
7. Diskusi pleno. Langkah ini bertujuan untuk mempresentasikan hasil diskusi kelompok mengenai *future/projection* yang dihasilkan, dan membangun keterbukaan proses bersama. Waktu yang dibutuhkan untuk proses ini antara 10-15 menit tiap kelompok atau dilihat dengan banyaknya jumlah kelompok yang ada.
8. Melakukan perbandingan hasil *future scenario/projection scenario*. Gambar hasil *future/ projection scenario* dibandingkan secara bersama-sama, kemudian diidentifikasi kesamaan aspek-aspek pada setiap gambar dan komponen yang ditentukan setiap kelompok.
9. Analisis tentang visi kelompok. Secara bersama-sama melakukan analisis visi setiap kelompok, yang dipandu oleh fasilitator.
10. Formulasi komponen yang sama. Pengumpulan komponen yang sama dari visi kelompok, dan hasil kesepakatan sebagai bagian dari visi.

11. Penyusunan draft visi bersama dan pembentukan tim perumus.
Draft visi lebih baik disusun secara pleno. Tetapi bila tidak bisa maka dengan kesepakatan forum membentuk tim perumus yang ditentukan berdasarkan kesepakatan peserta.
12. Pernyataan visi bersama. Setelah rumusan visi berhasil disusun oleh tim perumus selanjutnya dibawa ke forum untuk mendapatkan persetujuan dan pernyataan resmi tentang visi bersama.

Membangun Misi Bersama

Perumusan misi ini dilakukan dalam rangka menjabarkan visi, bersifat umum, belum didukung data, tapi bisa dikerjakan secara operasional. Misi lebih bersifat aplikatif, dimana terdapat penafsiran yang diberikan oleh lembaga terhadap visi yang ingin dicapainya.

Alat dan bahan

Kertas plano, metaplan, spidol (besar dan kecil, berbagai warna), papan tulis, kertas HVS, selotip, pensil berwarna

Waktu

120 menit

Metode

Proses ini menggunakan metode *brainstorming*, *nominal*, *game*, *clustering*

Proses

1. Melakukan metode *brainstorming*, dimana peserta berdiskusi dan bertanya jawab dengan interaktif dan difasilitasi oleh fasilitator. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan informasi berkaitan dengan penafsiran visi dari peserta, sehingga kemudian diperoleh gambaran tentang misi sebagai hasil kesepakatan.
2. Penggalan informasi dengan menggunakan metaplan. Bertujuan untuk memperoleh informasi atau pendapat peserta, terutama jika peserta sulit untuk mengungkapkan pendapatnya secara lisan. Usaha untuk memperoleh informasi tetap dijalankan dengan cara meminta peserta untuk menuliskan pendapatnya dalam metaplan yang sudah dibagikan.
3. Setelah peserta menulis pendapatnya dalam metaplan, maka dikumpulkan dengan cara ditempelkan pada kertas plano yang sudah disiapkan di depan.
4. Pelaksanaan *clustering* (pengelompokan). Informasi yang terkumpul dari *metaplan* dikumpulkan serta dikelompokkan menurut kategori masing-masing. Selanjutnya akan menghasilkan beberapa kategori dari proses ini. Kategori ini akan mencerminkan hal apa yang penting menurut lembaga, dan bisa menjadi point penting untuk merumuskan misi lembaga.
5. Dari aspek dalam kategori tersebut langsung dapat dirumuskan tentang misi lembaga, yang biasanya disepakati langsung dalam pertemuan pleno.
6. Dilakukan peninjauan dan kesesuaian antara visi dan misi yang diharapkan, setelah itu dilakukan perumusan. Hasilnya diperoleh misi lembaga.

Bahan 9

Perumusan AD-ART Lembaga

Perumusan Anggaran Dasar

Anggaran Dasar (AD), yaitu aturan yang merupakan sistem nilai dasar yang dimiliki oleh suatu lembaga yang berisi pokok dasar kelembagaan. Sedangkan Anggaran Rumah Tangga (ART), yaitu aturan yang menjabarkan ketentuan yang ditetapkan dalam anggaran dasar. Sifat aturan lebih operasional dan mudah dalam penerapannya.

Tujuan

1. Masyarakat dapat merumuskan dan menyusun AD dan ART untuk lembaganya
2. Masyarakat mengetahui nilai-nilai penting yang perlu dalam aturan internal lembaganya
3. Keterlibatan dalam penyusunan aturan lembaga menjadi hak dan kewajiban setiap anggota lembaga.

Persiapan

1. Fasilitator dan tokoh lembaga melakukan pendekatan secara informal pada tokoh masyarakat, tokoh desa serta masyarakat penggarap lahan hutan. Hal ini bertujuan untuk memperoleh gambaran umum mengenai kecenderungan nilai, norma atau kebiasaan dilakukan oleh masyarakat dimana lembaga tersebut berada.
2. Fasilitator dan tokoh lembaga membuat catatan kecil tentang perkembangan dan temuan yang diperolehnya.
3. Perangkat aturan desa, dokumen perkembangan desa, hasil penelitian yang telah dilakukan bisa dipersiapkan dalam proses.

Alat dan bahan

Komputer (jika ada), mesin tik, kertas plano, kertas HVS, spidol (besar dan kecil, berbagai warna), bolpoint, papan tulis.

Waktu

Waktu yang dibutuhkan 8 jam dengan 4 kali pertemuan, sebaiknya waktunya berjarak, supaya rumusan AD dapat mengalami perenungan dan tidak membosankan. Dengan catatan semua pihak yang terlibat mengikuti proses dari awal sampai akhir.

Metode

FGD (diskusi kelompok terfokus), diskusi pleno, permainan, bermain peran (*role playing*).

Proses

1. Fasilitator menjelaskan tentang maksud dan tujuan pertemuan.
2. Membangun kesepakatan tentang pentingnya AD.
3. Menentukan aspek yang penting dimasukkan ke dalam AD:

• Nama lembaga	• Sumber ekonomi
• Tempat dan Kedudukan	• Kekuasaan tertinggi
• Ruang lingkup kegiatan	• Pengambilan keputusan
• Keanggotaan	• Ayat peralihan
• Hak dan Kewajiban Anggota	• Penutup
• Kepengurusan	• Tempat, tanggal ditetapkan
• Hak dan Kewajiban Pengurus	• Tanda tangan pengurus inti
	• Tanda tangan yang berwenang
4. Pembagian anggota kelompok per aspek. Pembagian anggota kelompok sebaiknya dilakukan berdasarkan keahlian dan pengetahuan.
5. Diskusi kelompok kecil. Perumusan per aspek akan didetailkan pada bagian aspek yang dianggap penting oleh kelompok yang bersangkutan. Biasanya pada tahap ini akan terjadi perdebatan berkaitan dengan ide dan nilai yang akan disepakati bersama. Yang kemudian menghasilkan seperangkat kesepakatan aspek oleh kelompok yang bersangkutan.
6. Presentasi kelompok di pleno. Hasil dari diskusi kelompok per aspek kemudian dipresentasikan dalam diskusi pleno. Selanjutnya pada forum ini biasanya akan muncul tanggapan, sanggahan dan masukan, yang akan menyempurnakan dan memperbaiki dari hasil kelompok, sehingga menjadi hasil bersama forum.
7. Formulasi rumusan AD lembaga.

8. Disepakati bersama dan disyahkan oleh Pengurus.
9. Diajukan pengetahuan dan pengesahkannya pada Kepala Desa.
10. Diajukan surat pengajuan ke notaris bersama dengan akta pendirian.

Perumusan Anggaran Rumah Tangga

Tujuan

Memberikan arahan dalam pelaksanaan operasional lembaga menjadi lebih mudah dalam penerapannya

Alat dan bahan

Komputer (jika ada), mesin tik, kertas plano, kertas, spidol (besar dan kecil, berbagai warna), bolpoint, papan tulis

Waktu

360 menit

Metode

FGD (diskusi kelompok terfokus), diskusi pleno, bermain peran (*role play*)

Proses

1. Fasilitator menjelaskan tentang maksud dan tujuan pertemuan.
2. Membangun kesepakatan tentang pentingnya ART.
3. Menentukan aspek yang penting dimasukkan ke dalam ART.

Pada elemen di atas menunjukkan bahwa suatu lembaga membutuhkan aturan yang secara operasional langsung bisa dijalankan. Kebutuhan untuk segera melaksanakan tugas dan peran menunjukkan keberadaan ART ini sangat penting.

Aspek yang harus ada dalam ART:

- Aturan umum
- Struktur kekuasaan lembaga
- Mekanisme pengambilan keputusan
- Kepengurusan
- Struktur kepengurusan
- Syarat-syarat menjadi pengurus
- Hak dan kewajiban pengurus
- Sumber Keuangan
- Tata Kerja
- Penutup
- Pengesahan dan tanda tangan pengurus inti

Penataan Administrasi Lembaga

Penataan adalah mengatur kembali tentang sesuatu hal.

Administrasi lembaga adalah hal-hal yang berkaitan dengan proses pengorganisasian mulai dari kesekretariat, pendokumentasian hingga keanggotaan. Dengan penataan administrasi, lembaga akan memiliki tata administrasi yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tujuan

1. Masyarakat dapat menentukan mana yang benar dan penting untuk didokumentasikan.
2. Diperoleh kemudahan dalam rangka tertib administrasi.
3. Membangun kinerja yang efektif dan efisien dalam lembaga.
4. Menjadi wahana evaluasi sederhana dalam rangka kelembagaan.

Waktu

Bisa dilakukan secara periodik dan berjangka waktu, yaitu antara 2-3 bulan sekali ditata kembali. Hal ini berguna untuk menghindari adanya penyimpangan dan pelanggaran dari tata aturan yang ditentukan.

Alat dan bahan

Buku tulis, pensil, bolpoint, kertas, kalkulator, penggaris, penghapus.

Metode

Pemaparan, ceramah, praktek, studi kasus dan permainan.

Proses

1. Administrasi Dokumen. Persoalan administrasi merupakan tugas awal dari fungsi kesekretariatan, dimana semua kerja kesekretariatan berkaitan dengan hal ini, seperti koordinator kegiatan mulai dari pencetakan undangan sampai dengan dokumentasi kegiatan.
2. Administrasi Keuangan. Persoalan finansial menjadi hal yang penting, karena dalam operasional dan interaksi suatu lembaga, menyangkut pula urusan keuangan yang melibatkan kesekretariatan. Misalnya dalam rangka pelayanan iuran anggota dan pendaftaran menjadi sebagian tugasnya.
3. Administrasi pengawasan (monitoring dan evaluasi). Pengawasan penting adanya, meski bersifat pengawasan kecil, namun memiliki peran yang cukup kuat dalam menjaga ketertiban lembaga, terutama dalam proses kesekretariatan lembaga.

Bahan 10

RaTA : *Rapid Land Tenure Assessment*

Akses tanah: Hak, Konflik dan Kerjasama

Deforestasi, kebakaran hutan, pembalakan liar dan konflik tanah dengan masyarakat adat seringkali menjadi masalah utama dalam pengelolaan sumberdaya hutan. Banyak pengamat atau peneliti menghubungkan masalah ini dengan isu penguasaan tanah, namun hanya sedikit riset yang menyediakan analisis terperinci mengenai kompetisi klaim hak akses dan penggunaan tanah hutan. Sumber utama dari kompetisi klaim ini dikarenakan oleh kurangnya kejelasan legitimasi dan legalitas dari kebijakan penguasaan tanah. Legalitas mengacu kepada kesesuaian dengan hak dan prinsip konstitusi, sedangkan legitimasi mengacu pada keterlibatan penuh dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam diskusi dan pembaharuan legal. Konflik penguasaan tanah muncul dari persepsi dan interpretasi yang berbeda yang dimiliki masyarakat terhadap hak mereka atas

tanah dan sumberdaya hutan. Tidak seperti prosedur lain yang hanya mengidentifikasi sistem penguasaan tanah seadanya dan konflik umum saja, Pemahaman Penguasaan Tanah secara Ringkas (RATA) mengkaji kompetisi klaim antara berbagai pihak yang berkepentingan karena kompetisi klaim ini seringkali berhubungan dengan tumpang tindih kebijakan penguasaan tanah, yang berkembang akibat sejarah waktu yang berbeda dan untuk tujuan yang berbeda pula.



Selain itu, konflik tenurial kehutanan timbul karena berbagai pemangku kepentingan saling berkompetisi dan mengklaim akses terhadap sumberdaya alam. Akibatnya, terjadinya ketidakpastian status dan kekuasaan atau kontrol atas tanah. Kompetisi klaim ini diakibatkan oleh ketidakpastian sistem penguasaan tanah (*land tenure*). Oleh karena itu, dibutuhkan pemahaman sistem penguasaan tanah yang berlaku di lapangan, baik formal maupun informal.

RaTA Dikembangkan oleh ICRAF Economic and Policy Unit di Bogor, Indonesia. RaTA telah diimplementasi bersama di berbagai lokasi di Indonesia dengan para pihak, LSM, Universitas, Dephut dan STPN-BPN, sebagai pendekatan untuk memahami sejarah dan konflik penguasaan tanah antara berbagai aktor, dan dibangun untuk strategi penyelesaian konflik. Selain di Indonesia, RaTA telah digunakan di Vietnam, Kamerun dan Filipina.

Apa itu Sistem Penguasaan Tanah (*Land Tenure*)?

Penguasaan tanah adalah sistem hak dan lembaga yang mengatur akses ke tanah dan penggunaan tanah. Lembaga tersebut terdiri dari peraturan yang diciptakan untuk mengatur perilaku.

Peraturan-peraturan ini mendefinisikan hak akses masyarakat pada sumber daya alam tertentu, dan juga menjadi bentuk dukungan sosial dari hubungan-hubungan ini, seperti bagaimana hak milik tanah dialokasikan di masyarakat dan bagaimana akses ke hak penggunaan, pengendalian, dan transfer tanah diberikan, juga berhubungan dengan tanggung jawab dan batasan

Penguasaan tanah memiliki sifat-sifat kepentingan yang saling bersilangan (*web of intersecting interests*) satu sama lain:

- **Kepentingan yang menolak** (*overriding interests*): ketika kekuasaan yang berdaulat (negara atau masyarakat) memiliki kekuatan untuk mengalokasikan atau merelokasikan melalui pengambilalihan.
- **Kepentingan yang tumpang-tindih** (*overlapping interests*): ketika berbagai pihak dialokasikan berbagai hak-hak yang berbeda pada bagian lahan yang sama.
- **Kepentingan yang mendukung** (*complementary interests*): ketika berbagai pihak memiliki kepentingan yang sama pada bagian lahan yang sama (sebagai contoh, ketika anggota suatu masyarakat berbagi hak-hak komunal pada lahan penggembalaan).
- **Kepentingan yang bersaing** (*competing interests*): ketika berbagai pihak yang memiliki kepentingan yang sama berkompetisi pada

bagian lahan yang sama (ketika dua pihak yang berbeda mengklaim suatu hak guna pada suatu bagian lahan pertanian).

Konflik muncul ketika penguasaan tanah absen, lemah, tumpang-tindih, penegakan hukum lemah, tidak jelas, atau tidak mampu memuaskan berbagai kepentingan para pihak.

Berikut adalah sepuluh sumber kompetisi klaim atas penguasaan tanah:

1. Sejarah perubahan pemerintahan dari masyarakat lokal menjadi gabungan dukungan terhadap penguasa lokal dan kontrol pihak luar untuk kepentingan ekonomi dan politik negara, menuju negara kesatuan dengan hukum yang formal, telah menyebabkan kerumitan penuntutan hak terhadap berbagai bagian dari bentang tanah.
2. Dualisme sistem penguasaan antara peraturan resmi pemerintah (tidak sepenuhnya dipahami dan dilaksanakan) dan klaim informal atau hukum adat tidak pernah terselesaikan.
3. Perselisihan batas tanah karena status penguasaan/pengelolaan yang tidak jelas atau persepsi yang berbeda dari penguasaan tanah.
4. Tumpang tindih hal oleh pihak yang berbeda untuk tanah yang sama karena perbedaan tujuan, kepentingan dan kewenangan dari berbagai instansi pemerintah atau dibawah rezim yang berbeda.
5. Kurangnya pengakuan terhadap hukum adat/informa dalam proyek pembangunan pemerintah.
6. Catatan pendaftaran tanah yang tidak jelas dan penguasaan beberapa pihak dengan sertifikat penguasaan tanah yang sama.
7. Pertanian komersial yang meningkat dan penggunaan tanah yang ekstensif yang menyebabkan persaingan akses tanah.
8. Ketidakmerataan penguasaan tanah, dihubungkan dengan

jurang kemiskinan yang ekstrim dan peluang akses yang hilang, menyebabkan persaingan yang sengit atas tanah.

9. Migrasi dan kembalinya populasi yang diakibatkan oleh konflik dan peperangan atau transmigrasi yang dipaksakan oleh proyek pemerintah.
10. Perpindahan penduduk ke wilayah yang dihuni masyarakat dengan sistem penguasaan setempat, menyebabkan konflik dan kesalahpahaman terhadap peraturan tentang akses tanah dan terbukanya peluang bagi pihak yang menjual klaim tidak sah atas tanah.

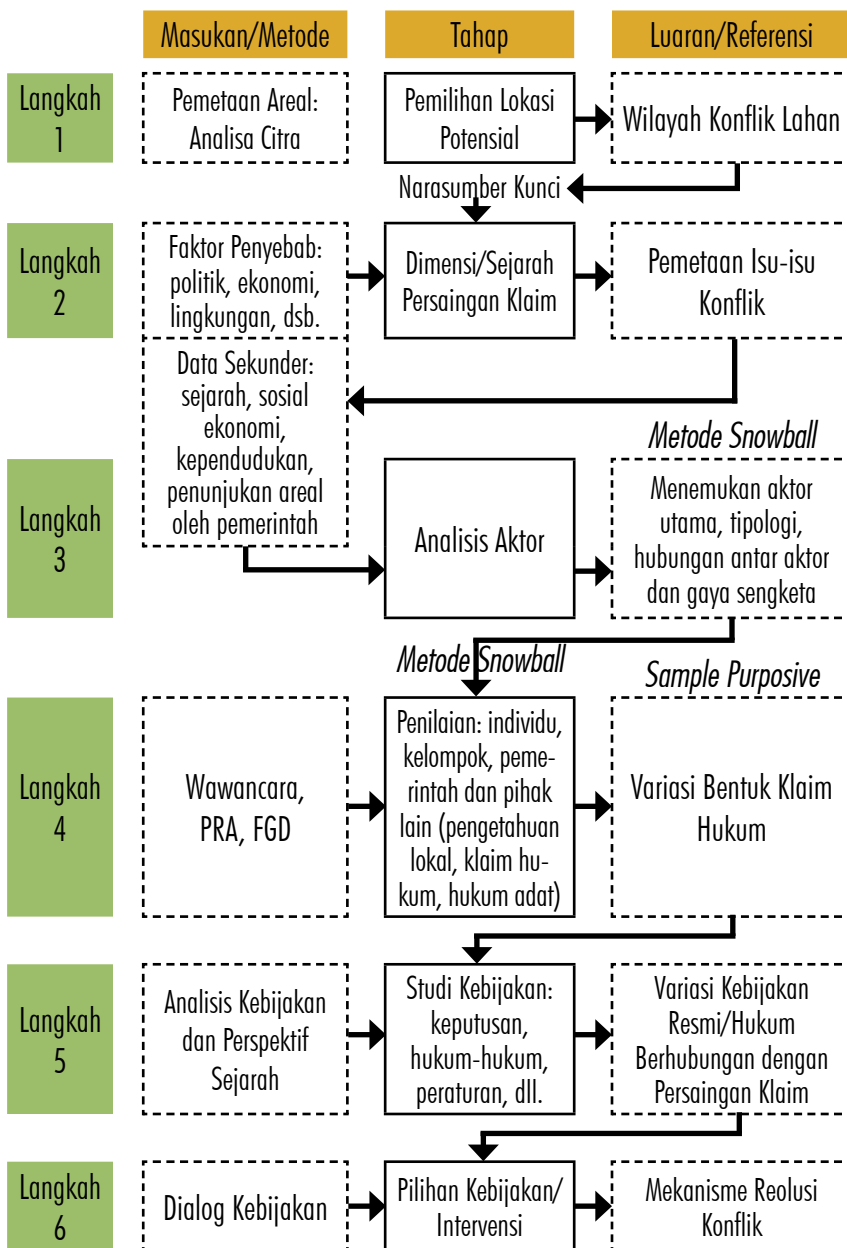
Apa itu RaTA?

RaTA adalah pendekatan sistematis untuk memahami kompleksitas berbagai status penguasaan tanah para pihak, kepentingan dan klaim para pihak, dan hak dan kekuatan para pihak untuk menjustifikasi klaim dan konflik yang diciptakan.

Dalam kerangka RaTA, konflik terjadi ketika salah satu pihak atau lebih tidak mengakui hubungan pihak lain atas sda dan sebaliknya. RaTA mencoba melihat atas dasar apa pihak2 tsb mengklaim dan menolak pihak lain. Untuk itu perlu dipahami:

1. Siapa yang menguasai/memiliki/ mengklaim atas sumber daya alam? (SUBJEK)
2. Apa yg dikuasai/ dimiliki/ diklaim? (OBJEK)
3. Bagaimana pengklaim ini melihat klaim pihak lain? (muncul konflik/ tumpang tindih klaim atas sda) (HUB. ANTAR SUBJEK)

Kerangka Kerja dan Analisis RaTA



Bagaimana Menggunakan RaTA?

Sebelum memulai, perlu diperhatikan unit analisis RaTA, yaitu

1. Masyarakat (desa/kampung): masyarakat adat, pendatang (transmigran/spontan), pria/wanita;
2. Pemerintah (nasional/ daerah);
3. Pengusaha (kelapa sawit, tambang, hutan dsbnya)

RaTA bertujuan untuk mencari dan mengungkap kompetisi klaim historis dan legal antar berbagai pihak yang berkompetisi, yang berpegangan kepada hak dan kepentingan yang berbeda. Lima tujuan digunakan untuk menangani konflik penguasaan tanah, diantaranya pemahaman umum tentang tanah dan konflik, analisis pemangku kepentingan, berbagai bentuk dari klaim historis dan legal, keterkaitan dari klaim ini dengan kebijakan dan (adat) hukum pertanahan, dan mekanisme dari penyelesaian konflik.

Tabel Langkah-langkah melakukan RaTA

Tujuan	Pertanyaan
Langkah 1. Pemilihan Lokasi.	
Berbasis pada eskalasi/ potensi konflik, berbagai kepentingan dan pihak yang membutuhkan.	
Langkah 2. Dimensi dan Sejarah Konflik	
Menggambarkan keterkaitan keterkaitan umum dari tanah dan konflik terhadap keadaan tertentu; politik, ekonomi, lingkungan, dsb.	<p>Kapankah konflik tanah ini muncul?</p> <p>Bagaimana konflik tanah ini terjadi?</p> <p>Dapatkan digambarkan faktor pemicu yang menyebabkan konflik tanah?</p>

Tujuan	Pertanyaan
Langkah 3. Analisis Pemangku Kepentingan	
Mengidentifikasi dan menganalisis pemangku kepentingan	<p>Aktor manakah yang terlibat langsung atau mempengaruhi pihak lain dalam konflik ini?</p> <p>Bagaimana pihak yang berkepentingan berkompetisi, berinteraksi dan berhubungan satu sama lain?</p>
Langkah 4. Pengumpulan Data	
Mengidentifikasi berbagai bentuk dari klaim historis dan legal oleh pemangku kepentingan	<p>Jenis bukti seperti apa yang digunakan atau pertimbangkan sebagai hal yang dapat diterima untuk membuktikan sebagai klaim?</p> <p>Apakah mereka percaya bahwa kepentingan dan hak atas tanah mereka dapat dilakukan?</p> <p>Apakah mereka mengetahui lembaga/ organisasi legal yang melindungi kepentingan mereka?</p>
Langkah 5. Studi Kebijakan	
Mengidentifikasi dan menganalisis hubungan antara berbagai klaim terhadap kebijakan dan hukum adat pertanahan	<p>Apa hukum (adat) resmi dan rezim kebijakan mengenai perihal pertanahan dan penguasaan?</p> <p>Apakah pemegang hak memiliki dukungan dari kebijakan yang ada?</p> <p>Apakah ada kebijakan dan perundang-perundangan yang tumpang tindih?</p>

Tujuan	Pertanyaan
Langkah 6. Pilihan Kebijakan	
Mengartikan pilihan kebijakan / intervensi untuk mekanisme penyelesaian konflik	Apakah ada kebijakan untuk mengelola atau menyelesaikan perselisihan tanah? Jenis penyelesaian konflik apa yang perlu disampaikan? Intervensi tingkat apa yang dibutuhkan?

Parapihak yang penting untuk diwawancarai dan data-data yang dibutuhkan selama proses kajian RaTA

Pihak yg perlu diwawancarai	Data-data yang dibutuhkan
Masyarakat desa yg mewakili 'perambah', pemilik/penguasa tanah, pengguna (termasuk pengembala), tunakisma (termasuk pria, wanita dan anggota minoritas), adat	Proses pengukuhan hutan beserta peta
Kantor kadaster/administrasi pertanahan (BPN)	Status tanah
Kantor yg bertanggungjawab kawasan lindung (TN, BKSDA)	Wilayah adat/ desa/ kampung beserta peta
Kantor yg bertanggungjawab alokasi/perencanaan sda (Bappeda)	Rencana tata ruang wilayah
Organisasi adat	Sejarah konflik
Perusahaan konsesi	Bentuk pengelolaan (peta <i>land use</i>)
Kantor gubernur, bupati	Proses perijinan beserta peta dsb
Panitia penyelesaian sengketa	
LSM, dsb	

Disarikan dari buku *Rapid Land Tenure Assessment (RaTA), Panduan Praktis*

Bahan 11

Tata Cara Pelaksanaan Kemitraan

Isi dari Naskah Kemitraan terdiri atas 11 Butir. Adapun isi dari masing-masing butir adalah sebagai berikut :

1. Latar Belakang. Butir ini memuat tentang
 - a. Kondisi umum pemegang ijin, meliputi diantaranya : bidang usaha, luas areal kerja atau kapasitas, potensi, dan lokasi wilayah kegiatan/usaha.
 - b. Kondisi umum masyarakat setempat, meliputi diantaranya : jumlah desa di sekitar areal kerja pemegang ijin, jumlah Kepala Keluarga, mata pencaharian sebagian besar masyarakat setempat, tingkat ekonomi, tingkat ketergantungan terhadap hutan.
 - c. Tujuan dari pembuatan naskah kemitraan
2. Identitas para pihak yang bermitra. Butir ini memuat identitas dari pihak-pihak yang menanda tangani Naskah Kemitraan dan Kelompok Masyarakat dan Pemegang Izin yang diwakilinya, yaitu
 - a. Identitas pemegang ijin, diantaranya meliputi : Nama pimpinan pemegang izin yang menanda tangani perjanjian, Alamat, Nama Jabatan, Nama Perusahaan pemegang izin.

- b. Identitas wakil kelompok tani, yang meliputi : Nama yang mewakili Kelompok Tani, Alamat, Jabatan dalam Struktur Organisasi Kelompok tani, Nama Kelompok tani yang diwakili.
3. Lokasi kegiatan Kemitraan. Lokasi kegiatan Kemitraan menguraikan lokasi sesuai administrasi pemerintahan dilengkapi dengan peta, yaitu :
 - a. menguraikan dengan jelas tentang area (blok atau petak) kegiatan, termasuk menyebutkan nama kampung, desa, kecamatan, kabupaten.
 - b. Lokasi kegiatan ditunjukkan dengan peta, baik dalam bentuk peta Sketsa atau peta manual yang dibuat secara partisipatif.
 - c. Peta lokasi kegiatan yang telah dibuat secara partisipatif tersebut sebaiknya dikembangkan dalam bentuk digital yang disepakati bersama para pihak.
4. Rencana kegiatan kemitraan. Butir ini memuat rencana kegiatan kemitraan secara rinci, dengan ketentuan sebagai berikut :
 - a. Rencana kegiatan kemitraan disusun secara bersama-sama oleh para pihak yang bermitra difasilitasi oleh UPT Kementerian Kehutanan/Dinas yang diberi wewenang dan tanggung jawab di bidang kehutanan tingkat provinsi atau kabupaten/kota, dan dapat dibantu oleh : LSM, Perguruan Tinggi, Penyuluh Kehutanan.
 - b. Rencana Kegiatan kemitraan terdiri atas Rencana Umum dan Rencana Tahunan.
 - c. Rencana Umum disusun untuk selama jangka waktu kemitraan, meliputi : Kondisi Umum (Pemegang izin, Masyarakat setempat dan Area kemitraan), dan Rencana Kegiatan Kemitraan (Potensi, Jenis Kegiatan, Pengembangan Kelembagaan Kelompok

Masyarakat, Pengembangan Ekonomi Masyarakat Setempat, Tata waktu, pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan kemitraan)

- Rencana Tahunan, yang merupakan penjabaran lebih rinci dari Rencana Umum, meliputi : jenis kegiatan dan target yang akan dilaksanakan dalam satu tahun, lokasi kegiatan, tata waktu, pembiayaan, pelaksana kegiatan.
- Rencana Umum disahkan oleh Kepala Dinas yang membidangi kehutanan di kabupaten/kota, dan Rencana Tahunan disahkan oleh Kepala UPT Kementerian Kehutanan yang memfasilitasi kemitraan.

5. Obyek kegiatan. Butir ini menguraikan tentang obyek yang dimitrakan sebagai berikut :

- a. Obyek kegiatan yang dimitrakan bisa meliputi berbagai kegiatan dan komoditas yang terkait dengan usaha pemanfaatan hutan yang ditentukan dan disepakati bersama oleh para pihak.
- b. Jenis-jenis kegiatan yang dimitrakan bisa berupa penyiapan lahan, pembibitan, penanaman, pengadaan sarana produksi, pemeliharaan, pemanenan, pengolahan, distribusi dan pemasaran.
- c. Jenis-jenis komoditas yang dimitrakan bisa berupa hasil kayu maupun non kayu yang bisa berupa tanaman pokok, tanaman kehidupan, dan atau tanaman sela, serta jasa lingkungan.

6. Biaya kegiatan. Butir ini memuat tentang :

- a. Besarnya pembiayaan kegiatan yang dimitrakan, khususnya yang dalam pelaksanaannya memerlukan biaya.
- b. Pembebanan biaya untuk kegiatan yang memerlukan biaya, yang ditentukan secara bersama-sama antara para pihak yang bermitra.

7. Kewajiban dan hak para pihak. Butir ini menguraikan secara rinci hak dan kewajiban dari masing-masing pihak yang bermitra dan disepakati bersama oleh masing-masing pihak. Hak dan kewajiban masing-masing pihak disusun dengan memperhatikan prinsip-prinsip kemitraan sebagaimana diuraikan pada BAB III Pasal 5, Permenhut tentang Pemberdayaan Masyarakat Setempat Melalui kemitraan.
8. Jangka waktu kemitraan. Butir ini menguraikan tentang Jangka waktu pelaksanaan kemitraan, yang disesuaikan dengan jangka waktu izin, dengan mempertimbangkan kepentingan bersama terhadap kelangsungan kegiatan kemitraan. Jangka waktu kemitraan ini dapat ditinjau kembali berdasarkan kesepakatan para pihak yang bermitra.
9. Pembagian hasil sesuai kesepakatan. Menguraikan rincian pembagian hasil diantara para pihak yang bermitra, atas perolehan hasil dari kegiatan-kegiatan yang dimitrakan. Persentase pembagian hasil ditentukan secara proporsional dan disepakati bersama oleh para pihak yang bermitra.
10. Penyelesaian perselisihan.
 - a. Menguraikan langkah-langkah yang akan ditempuh apabila dalam pelaksanaan kemitraan terjadi perselisihan diantara pihak yang bermitra.
 - b. Langkah-langkah penyelesaian perselisihan dapat ditempuh dengan cara sebagai berikut :
 - Dalam hal terjadi sengketa atau perselisihan antara para pihak yang bermitra, akan diselesaikan melalui musyawarah antara pihak yang bersengketa;
 - Dalam hal penyelesaian sengketa atau perselisihan antara para pihak yang bermitra tidak dapat diselesaikan melalui

musyawarah, akan dilakukan mediasi oleh Lembaga Adat atau Pemerintah Daerah dan Pemerintah;

- Dalam hal penyelesaian sengketa atau perselisihan antara para pihak yang bermitra tidak dapat diselesaikan oleh Lembaga Adat atau Pemerintah Daerah dan Pemerintah, maka dapat dilakukan mediasi oleh pihak lainnya yang disepakati oleh para pihak.

11. Sanksi pelanggaran. Butir ini menguraikan sanksi yang dikenakan kepada pihak yang melanggar perjanjian sebagaimana tercantum dalam naskah kemitraan, yaitu :

- a. Jenis sanksi;
- b. Pihak yang memberikan sanksi;
- c. Prosedur pelaksanaan sanksi
- d. Sanksi yang diberikan kepada pihak yang melanggar perjanjian dapat dalam bentuk;
 - Denda;
 - Ganti rugi; atau
 - Dihentikan atau diputusnya perjanjian kerjasama.

Dalam proses penyusunan Naskah Kemitraan, fasilitator memegang peran yang sangat penting dalam memfasilitasi kedua belah pihak yang bermitra. Oleh karenanya dalam proses penyusunannya diperlukan pengawalan kesepakatan yang tertuang dalam Naskah kemitraan dapat saling menguntungkan bagi pihak-pihak yang bermitra.

Panduan Tata Cara Penyusunan Naskah Kemitraan ini merupakan acuan secara garis besar, sehingga dalam pelaksanaannya di lapangan dapat disesuaikan dengan kondisi setempat.

Bahan 12. Contoh Perjanjian Kerjasama

Perjanjian Kerjasama

ANTARA

DIREKTUR

DENGAN

KELOMPOK MASYARAKAT

Pada hari ini....., tanggal.....bulan..... tahun.....

bertempat di....., Kota, Jalan
, Provinsi....., kami yang bertanda tangan dibawah ini:

1. Nama :

Alamat :

Jabatan :

Dalam hal ini bertindak atas nama PT. yang
 beralamat di

Desa :

Kecamatan :

Kabupaten :

Selanjutnya disebut sebagai PIHAK PERTAMA

2. Nama :

Alamat :

Jabatan :

Dalam hal ini bertindak atas nama kelompok tani
. yang beralamat di

Desa :

Kecamatan :

Kabupaten.....

Selanjutnya bertindak dan atas nama PIHAK KEDUA

PIHAK PERTAMA dan PIHAK KEDUA telah bermusyawarah dan sepakat untuk melakukan kerjasama kemitraan dengan ketentuan-ketentuan sebagaimana tercantum dalam Naskah perjanjian Kemitraan sebagaimana tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Perjanjian Kerjasama ini. Demikian Surat Perjanjian Kerjasama ini dibuat dan disepakati kedua belah pihak, dan ditanda tangani bersama dengan meterai yang cukup.

PIHAK KEDUA

PIHAK PERTAMA

(_____)

(_____)

Diketahui Oleh,

Kades/Camat/Lembaga Adat

Kepala Dinas Kehutanan.....

(_____)

(_____)

Bahan 13

Merancang Kerangka Pemantauan dan Evaluasi Partisipatif

Salah satu kunci dari langgengnya sebuah kemitraan adalah adanya kesepakatan para pihak yang bermitra dan senantiasa dapat dipantau (*monitoring*) serta dievaluasi (sering disingkat *monev*) bersama perkembangannya. Tujuannya adalah agar proses kemitraan yang tengah berlangsung, dapat didokumentasikan dengan baik. Selain itu, juga dapat ditarik hikmah pembelajaran bagi para pihak yang bermitra, dan yang terpenting, membangun saling percaya antar para pihak bermitra. PT. AHL, misalnya, telah mengembangkan sistem data base berbasis GIS yang salah satu fungsinya untuk monitoring kemitraan kehutanan bersama Kelompok Tani Hutan di Tebo, Jambi. Secara umum, sistem ini membantu dalam proses verifikasi areal kerja dan potensi lahan kelompok.

Selain itu, *monev* dapat membantu mengidentifikasi berbagai aspek sosial, teknis, maupun lainnya yang masih menjadi kendala bagi pengembangan kemitraan. *Monev* juga menjadi alat ukur bagi kemajuan dan juga kelemahan yang dapat menjadi bahan acuan untuk perbaikan mekanisme kemitraan yang lebih terencana dan

sistematis. Monev menjadi langkah awal membangun sistem berbasis pembelajaran sehingga inovasi dapat dimunculkan dalam menghadapi tantangan-tantangan yang dihadapi. Dan pada akhirnya, monev akan menjadi langkah awal mendorong perbaikan dan perubahan tidak hanya untuk pengembangan mekanisme kemitraan yang bersifat operasional di lapangan, tetapi juga di tingkat kebijakan, dimana Permenhut P.39/Menhut-II/2013 masih relatif baru dikeluarkan. Sehingga harapannya kebijakan dan program kemitraan kehutanan dapat memberikan dampak yang optimal bagi perusahaan, masyarakat dan pemerintah.

Pemantauan (Monitoring) adalah pengukuran progres proyek secara terus menerus, periodik, sistematis. Manfaatnya agar kita tahu kondisi saat ini dan bagaimana penyikapannya ke depan dalam rangka mencapai tujuan. Jangan lupa : merayakan keberhasilan. Sedangkan **Evaluasi** adalah pengukuran di akhir proyek atau phase tertentu, agar kita tahu kegiatan sudah sesuai atau tidak dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran umum. Mengenai perbedaan antara Monitoring dan Evaluasi dapat diikuti pada tabel berikut:

Monitoring	Evaluasi
Periodik selama proyek berjalan	Saat akhir proyek atau phase tertentu
Fokus pada pencapaian output dan kemajuan pencapaian tujuan	Fokus pada pencapaian tujuan dan sasaran umum
Menghasilkan perubahan di tingkat kegiatan dan strategi mikro	Menghasilkan perubahan di tingkat pendekatan dan strategi makro

Dalam menyusun kerangka monitoring dan evaluasi penting memperhatikan kesesuaian antara metode pengumpulan data dengan sumber verifikasi, demikian juga sebaliknya. Pertimbangkan kemampuan lembaga, jangan sampai melakukan monitoring yang tidak bisa dilaksanakan oleh lembaga. Kadang setelah menemukan

metode pengumpulan data dianggap penting dan efektif, hal tersebut dapat mengubah sumber verifikasi, bahkan indikator yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut adalah format yang dapat digunakan untuk menyusun rencana money:

Logika Intervensi	Indikator	Sumber Verifikasi	Metode Pengumpulan Data	Frekuensi Pengumpulan Data	PJ
Sasaran Utama					
Tujuan Program					
Hasil/Output					

Contoh penggunaan tabel Money

Logika Intervensi	Indikator	Sumber Verifikasi	Metode Pengumpulan Data	Frekuensi Pengumpulan Data	PJ
Masyarakat berdaya	Tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan di desa	Warga desa yang didampingi	Interview berkelompok (<i>group interview</i>)	Per 6 bulan	CO
Pemerintah mendukung inisiatif warga	Jumlah dan jenis dukungan Pemerintah dalam bentuk: pemberian program/dana, kemudahan urus adminduk	Berita di media masa	Kliping koran yang dianalisis	Per 3 bulan	Staf Advokasi
		Aparatur pemerintah	Interview	Per 3 bulan	

Hal-hal penting yang perlu diperhatikan saat menggunakan tabel ini:

- Harus sesuai metode pengumpulan data dengan sumber verifikasi, demikian juga sebaliknya.
- Pertimbangkan kemampuan lembaga. Jangan sampai melakukan monitoring yang tidak bisa dilaksanakan oleh lembaga.
- Kadang setelah menemukan metode pengumpulan data dianggap penting dan efektif, hal tersebut dapat mengubah sumber verifikasi, bahkan indikator yang telah ditentukan sebelumnya

Dalam merancang instrumen monitoring, instrumen terdiri dari sejumlah pertanyaan yang akan diajukan kepada pihak-pihak terkait. Pentingnya Indikator yang bisa diukur sehingga memudahkan metode pengumpulan datanya dan menentukan frekwensi pengumpulan data. Monitoring harus dibuat untuk setiap indikator.

Instrumen dan tingkat kedalaman monitoring tergantung pada jenis proyek dan kemampuan lembaga. Jika pelaksana monitoring adalah juga pelaksana kegiatan, maka cukup mengambil poin-point penting dari kegiatan sebagai bahan monitoring. Hati-hati dengan merencanakan instrumen monitoring yang sebenarnya merupakan bagian dari hal yang seharusnya merupakan bagian dari kegiatan. Monev punya sisi administrasinya juga, karenanya perlu diintegrasikan sejak penyusunan perencanaan. Sehingga monev bisa dilakukan dengan menjadi bagian dari kegiatan. Berikut beberapa contoh pertanyaan dalam monev:

Instrumen Mengukur Tingkat Partisipasi

Ukuran perkembangan partisipasi

Kurang	Biasa	Madya	Prima
Jarang hadir di pertemuan desa. Kalau pun hadir, diam saja tak memberi masukan.	Cukup banyak kehadiran di pertemuan desa, tapi jarang memberi masukan dan ikut saja dengan keputusan tokoh dan kepala desa.	Hadir di hampir tiap pertemuan desa dan memberi masukan untuk pengambilan keputusan penting di desa.	Hadir di hampir tiap pertemuan desa dan pendapatnya menjadi acuan untuk pengambilan keputusan penting di desa. Bahkan berhasil mengajak orang-orang lain untuk terlibat di pertemuan desa.

Responden: dipilih 45 orang yang secara intensif didampingi di tiga desa dampingan.

Pertanyaan Kunci Group Interview

1. Ada berapa jenis pertemuan desa untuk pengambilan keputusan penting bagi warga desa? Dan apa saja biasanya yang dibahas dalam tiap pertemuan desa tersebut?
2. Apakah Anda sering hadir di pertemuan desa? Berapa banyak pertemuan yang Anda hadiri?
3. Apa yang menyebabkan Anda memutuskan hadir atau tidak hadir?
4. Apakah Anda memberi masukan pada pertemuan desa tersebut?

Sesering apa Anda memberi masukan pada pertemuan desa? Bisa kah beri contoh tentang masukan Anda di pertemuan tertentu yang Anda anggap penting?

5. Apakah masukan-masukan Anda itu diterima sebagai keputusan pertemuan? Selalu atau tidak selalu? Bisa kah beri contoh di mana masukan ANDa menjadi bagian dari keputusan pertemuan?
6. Apakah Anda pernah mengajak warga desa untuk ikut serta dalam pertemuan-pertemuan itu? Apa alasan Anda mengajak warga lain?
7. Seberapa banyak warga desa yang Anda ajak itu ikut bergabung di pertemuan desa? Sebutkan contoh-contoh keberhasilan Anda mengajak warga desa ikut pertemuan desa dan menjadi pendukung masukan Anda di pertemuan desa?

Metode Analisis

- Menggunakan matrikssederhana untuk meninjau perkembangan tingkat partisipasi per orang.

Nama	Jenis kelamin	Tingkat partisipasi di awal program/ dalam 6 bulan/1 tahun			
		Kurang	Biasa	Madya	Prima
1. Aminah	P	1	0	0	0
2. Sukaesih	P	1	0	0	0
3. Wagiyo	L	1	0	0	0
Jumlah P		2	0	0	0
Jumlah L		1	0	0	0

- Cerita sukses perkembangan tingkat partisipasi 2 orang di tiap desa.

Instrumen Mengukur Dukungan Pemerintah

Analisis Media Bulanan

- Pengisian Matriks Klipping Berita

Nama Koran	Tgl/Bln/Thn	Bentuk Dukungan	Instansi Pemberi Dukungan	Alasan Pemberian Dukungan
1				
2				
3				
4				

- Klasifikasi sederhana jenis dukungan dan diberikan oleh instansi yang mana yang terjadi atas desakan warga desa.

Pertanyaan Kunci Interview Aparat

1. Apakah dalam tiga bulan ini Anda pernah didatangi warga desa atau mendatangi desa dampingan? Untuk maksud apa? Bertemu dengan siapa saja?
2. Apakah dalam pertemuan itu ada permintaan-permintaan yang diajukan warga? Adakah kesepakatan yang dibangun dari dialog tersebut?
3. Adakah tindak lanjut atas kesepakatan itu? Dalam bentuk apa?
4. Adakah dukungan konkrit yang Anda berikan kepada warga desa atas atau tanpa permintaan mereka?
5. Apakah Anda menjanjikan bahwa warga desa dapat bertemu atau menelpon sewaktu-waktu mereka membutuhkan bantuan Anda?

6. Pernahkah hal itu dilakukan warga desa?
7. Tindakan apa yang Anda lakukan setelahnya?

Pelajaran Penting

- Pentingnya Indikator yang bisa diukur sehingga memudahkan metode pengumpulan datanya dan menentukan frekwensi pengumpulan data
- Monitoring harus dibuat untuk setiap indikator.
- Instrumen monitoring
- Instrumen dan Tingkat kedalaman monitoring tergantung pada jenis proyek dan kemampuan lembaga.
- Jika pelaksana monitoring adalah juga pelaksana kegiatan, maka cukup mengambil poin-point penting dari kegiatan sebagai bahan monitoring.
- Hati-hati dengan merencanakan instrumen monitoring yang sebenarnya merupakan bagian dari hal yang seharusnya merupakan bagian dari kegiatan.
- Monev punya sisi administrasi juga, karenanya perlu diintegrasikan sejak penyusunan perencanaan. Sehingga monev bisa dilakukan dengan menjadi bagian dari kegiatan.

Pelaporan berbasis hasil, tidak hanya melaporkan penyelesaian aktivitas/ kegiatan tetapi yang paling pokok adalah melaporkan capaian atau efek/ dampak yang dihasilkan dari pelaksanaan berbagai aktivitas --- pelaporan pada tataran hasil/output dan indikasi pencapaian tujuan program. Laporan ini berbasis pada indikator dan sistem/skema monitoring yang telah dirancang untuk indikator-indikator yang sudah ditetapkan di tiap level logika intervensi. Pelaporan juga menyertakan problem-problem yang dihadapi dan pelajaran berharga dalam implementasi program dan sekaligus melaporkan pelaksanaan strategi pengarus-utamaan kesetaraan gender dan hasil-hasil yang dicapai dengan pelaksanaan strategi-strategi tersebut dalam rangka meningkatkan kesetaraan gender.

Bahan 14

Contoh: Tabel di bawah menunjukkan sistem pemantauan untuk program batas air. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas batas air dan meningkatkan keberlangsungan mata pencaharian khususnya bagi orang miskin.

Sistem Pemantauan untuk Pembangunan Batas Air

Aktivitas	Gambaran	Apa yang dipantau	Bagaimana & Siapa?	Apa indikatornya
Studi dampak	Studi khusus dilakukan di lapangan	Prestasi terhadap tujuan: misal mata pencaharian dan kemiskinan	Tim sosio-ekonomis menggunakan berbagai teknik pengambilan data (termasuk PA)	Pendapatan rumah tangga Kerapuhan Aset Keadilan
Studi berbasis GIS	Analisa perubahan kondisi batas air	Prestasi terhadap tujuan: misal produktivitas batas air	Perbandingan penginderaan jauh selama periode waktu tertentu oleh ahli GIS	Areal irigasi Areal hutan Luas lahan terdegradasi

Aktivitas	Gambaran	Apa yang dipantau	Bagaimana & Siapa?	Apa indikatornya
Peman-tauan partisipa-tif	Penduduk melakukan pemantauan sendiri	Hasil dan prestasi lokal terhadap tujuan lokal	Oleh penduduk desa setelah pelatihan dan peningkatan kualitas/kapa-sitas untuk pe mantauan sendiri dan mendoku-mentasikan hasil	Kelangsungan hidup tanaman Kedalaman air tanah Waktu untuk mengambil makanan ternak Produksi susu/sapi
Pengam-bilan indikator inti	Satu set indikator di mana informasi diambil secara reguler	Campuran hasil dan prestasi terhadap tujuan	Oleh pemerintah atau staf proyek atau kombinasinya dengan penduduk desa	Jumlah komite desa Jumlah dana yang tersedia di komite desa % aliran air atas tanah di pos pengamatan lumpur Areal yang ditanami pohon
Peman-tauan keuang-an	Dokumen keuangan dijaga agar <i>up to date</i>	Berapa uang yang diguna-kan dan untuk apa?	Oleh akuntan dan manajer keuangan	Biaya pena-naman? Biaya <i>training</i> ?
Manaje-men informasi	Menjaga semua dokumen dan data	Input dan hasil	Oleh manajer informasi	Jumlah penduduk Aktivitas yang telah dilakukan? Kapan selesainya

Bahan Bacaan


- Andersson, K., Ravikumar, A., Mwangi, E., Guariguata, M. dan Nasi, R., 2011. *Menuju bentuk kerjasama yang lebih berkesetaraan: kontribusi masyarakat lokal bagi konsesi perusahaan kayu*. Occasional Paper 72. CIFOR, Bogor.
- Antara. 2013. Kemenhut Targetkan 300.000 Ha HTI Pola Kemitraan, <http://kalbar.antaranews.com/berita/313544/kemenhut-targetkan-300000-ha-hti-pola-kemitraan>, Minggu, 9 Juni.
- Antara. 2014. *APHI-Kemitraan Dorong Kerjasama Selesaikan Konflik*, <https://id.berita.yahoo.com/aphi-kemitraan-dorong-kerja-sama-selesaikan-konflik-034653157--finance.html>, Selasa, 10 Juni.
- Awang, San Afri *et al.* 2008. *Panduan Pemberdayaan Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH)*. Montpellier, France: French Agricultural Research Centre for International Development (CIRAD), Bogor, Indonesia: Center for International Forestry Research (CIFOR), dan PKHR Fakultas Kehutanan UGM. Yogyakarta.
- Colfer, Carol J. Pierce, 2007, *Aturan-aturan Sederhana Katalisasi Aksi Kolektif dalam Pengelolaan Sumberdaya Alam*, CIFOR. Bogor.
- Galudra, Gama *et al.* 2008, *Rapid Land Tenure Assessment (RaTA): Panduan Praktis*, ICRAF: Bogor.
- Handikto, Dudun dan Mariska, Fransisca Eny. 2011. “Laboratorium KM di Dusun Sei Kunang: Manfaat Bagi Multipihak”, dalam Andri Santosa dkk, *Kehutanan Masyarakat: Pengalaman dari Lapangan*, Ford Foundation dan FKMM. Bogor.
- Kementerian kehutanan. 2013. Peraturan Menteri Kehutanan No.P.39/

Menhut-II/2013 tentang Pemberdayaan Masyarakat Setempat melalui Kemitraan Kehutanan.

- Maturana, J., Hosgood, N., Suhartanto, AA. *Menuju Kemitraan Perusahaan-Masyarakat: Elemen-elemen yang Perlu Dipertimbangkan oleh Perusahaan Perkebunan Kayu di Indonesia*. Working Paper 29 (i).CIFOR, Bogor.
- Moenggoro, Danie W. & Budhita Kismadi, 2014, *The Vibrant Facilitation training material*, Inspirit.Inc: Jakarta
- Nawir, Ani Adiwinata. 2011. *Satu Dasawarsa Perjalanan Kemitraan Masyarakat – Perusahaan HTI di Indonesia: Studi Kasus Finnantara Intiga, Sanggau, Kalimantan Barat*, Jurnal Kehutanan Masyarakat Vol.3 No.1, FKKM, Bogor.
- Purba, Christian PP. dkk. 2014. *Potret Keadaan Hutan Indonesia Periode 2009-2013*, Forest Watch Indonesia, Jakarta
- Suprpto, Edi. 2014. *Kemitraan Kehutanan di Jawa Barat-Banten*, Policy Paper, The Asia Foundation-USAID-AruPA, Jogjakarta.
- Wiratno, 2014, *Internalisasi Hutan Desa, Hutan Kemasyarakatan dan Kemitraan: Solusi Konflik, Pengentasan Kemiskinan dan Penyelamatan Habitat dan Perlindungan Keragaman Hayati dalam konteks Pengelolaan Berbasis Adat*, Makalah dalam panel 3 Hutan Adat diantara skema pemberdayaan masyarakat, Dialog Nasional Hutan Adat, 2 Oktober 2014, Huma dan FKKM, Jakarta.
- Yusti, Aiden dan Silalahi, Mangarah. 2011. “Kolaborasi di Desa Segati: Menyelesaikan Konflik, Melahirkan Harapan”, dalam Andri Santosa dkk, *Kehutanan Masyarakat: Pengalaman dari Lapangan*, Ford Foundation dan FKKM, Bogor.
- Triragannon, Ronakorn, dkk. 2009. *Konsep dan Perangkat Proses*

Multipihak: untuk Pengembangan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) dan Pengelolaan Hutan Berbasis Masyarakat (PHBM), alihbahasa: A. Eri Wahyuadi, RECOFTC & Ford Foundtion, Jakarta.

Wollenberg, E. 2001. *Mengantisipasi perubahan: Skenario sebagai sarana pengelolaan hutan adaptif*. CIFOR, Bogor.



Kemitraan bagi Pembaruan Tata Pemerintahan di Indonesia

Jl. Wolter Monginsidi No.3, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan 12110

T: +62-21-7279-9566

F: +62-21-720-5260, +62-21-720-4916

<http://www.kemitraan.or.id>